

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Význam komunikace v procesu motivace zaměstnanců
v Iveco Czech Republic, a. s., Vysoké Mýto**
Bakalářská práce

Autor: Adéla Košnarová
Studijní obor: Finanční management
Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci *Význam komunikace v procesu motivace zaměstnanců v Iveco Czech Republic, a.s.* zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne 28. 4. 2017

Podpis

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí mé práce, doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za cenné rady a připomínky při tvorbě této práce.

Dále bych chtěla poděkovat oddělení lidských zdrojů společnosti Iveco, konkrétně ředitelce JUDr. Aleně Kozákové, MBA za umožnění realizace výzkumu. Děkuji také Ing. Gabriele Švadlenové, Mgr. Lucii Haluškové a Ing. Tereze Formánkové za podrobné informace o chodu společnosti, za jejich čas a pomoc při tvorbě a sběru dotazníků.

Anotace:

Bakalářská práce je zaměřena na význam komunikace v motivačním procesu zaměstnanců Iveco Czech Republic, a.s. Teoretická část je věnována komunikaci a motivaci v obecné rovině, následně jsou tato témata přenesena na pracovní prostředí. Aplikační část práce prostřednictvím dotazníkového šetření zkoumá preference zaměstnanců v rámci motivačních faktorů, čímž odpovídá na výzkumnou otázku: „*Jakou měrou ovlivňuje úroveň komunikace pracovní motivaci zaměstnanců v Iveco Czech Republic?*“, jejíž zodpovězení je hlavním cílem bakalářské práce. Dílčím cílem je analýza komunikace a motivace v podniku na základě řízených rozhovorů a zkoumání spokojenosti zaměstnanců s komunikací a motivací ve společnosti. V aplikační části práce jsou také zmíněna doporučení pro zlepšení určitých oblastí, například častější udělování pochval, odměňování práce navíc nebo zlepšení úrovně komunikace mezi pracovníky a jejich nadřízenými.

Klíčová slova: motivace, komunikace, motivační faktory, komunikační nástroje, spokojenost zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, pracovní výkon

Annotation:

Bachelor thesis *The importance of communication in the proces of motivating employees in Iveco Czech Republic, a.s.* is focused on the importance of communication in the proces of motivating employees in this company. The theoretical part is focused on communication and motivation in general, then these topics are applied to work environment. Through a questionnaire survey, the practical part examines employee's preferences within the motivating factors and answers investigative question: "*How the level of communication affects employee motivation in Iveco Czech Republic?*", the answer is the main aim of the thesis. The partial aim is to analyze communication and motivation in the company based on structured interviews and examination of employee satisfaction with communication and motivation in the company. In the practical part there are also mentioned recommendations for improvement in certain areas, for example, more frequent use of praise, rewards for extra work or improving the level of communication between employees and their superiors.

Keywords: motivation, communication, motivation factors, communication tools, employee satisfaction, human resources management, work performance

Obsah

1. Úvod	1
2. Cíl a metodika práce.....	2
TEORETICKÁ ČÁST.....	4
3. Komunikace jako obecný pojem	4
3.1. Funkce komunikace	6
3.2. Komunikační proces.....	7
3.2.1. Osoby v komunikačním procesu	8
3.2.2. Další prvky v komunikačním procesu	9
4. Komunikace v pracovním prostředí	11
4.1. Poruchy v komunikaci na pracovišti	14
4.1.1. Konflikt	14
4.1.2. Kritika.....	15
4.1.3. Harassment, diskriminace a mobbing.....	17
4.2. Důležité aspekty v manažerské komunikaci.....	18
5. Motivace jako psychologický proces.....	20
5.1. Motivační typy lidí	20
5.2. Zdroje motivace	22
6. Pracovní motivace.....	23
6.1. Teorie pracovní motivace	24
6.1.1. Maslowova teorie potřeb.....	24
6.1.2. Dvoufaktorová teorie motivace	25
6.1.3. McGregorova teorie XY	26
6.1.4. Teorie spravedlnosti.....	27
6.1.5. Teorie očekávání (expektační teorie).....	28

6.1.6. Teorie stanovení cílů	28
7. Shrnutí teoretické části	29
APLIKAČNÍ ČÁST.....	30
8. Charakteristika podniku	30
8.1. Historie podniku	30
8.2. Organizační struktura a charakteristika zaměstnanců	31
9. Analýza komunikace a motivace u THP pracovníků	34
9.1. Komunikace	34
9.2. Motivace	36
10. Analýza komunikace a motivace u pracovníků ve výrobě	38
10.1. Komunikace	38
10.2. Motivace	39
11. Dotazníkové šetření	40
11.1. Cíl a metodika dotazníkového šetření	40
11.2. Charakteristika použitého dotazníku.....	41
11.3. Výsledky dotazníkového šetření.....	41
11.3.1. Pohlaví a délka působení zaměstnance ve společnosti	42
11.3.2. Pracovní pozice zaměstnance	43
11.3.3. Spokojenost s úrovní komunikace na pracovišti	44
11.3.4. Spokojenost s množstvím vizualizačních tabulí a s informacemi.....	46
11.3.5. Vhodnost způsobu sdělování kritiky	47
11.3.6. Spokojenost s pracovním klimatem	48
11.3.7. Míra motivace zaměstnanců	50
11.3.8. Spokojenost s chováním vedoucích zaměstnanců.....	53
11.3.9. Faktory ovlivňující motivaci pracovníků.....	56

11.4. Testování hypotéz.....	57
12. Shrnutí výsledků a návrh doporučení	60
13. Závěr.....	63
Použitá literatura.....	65
Elektronické zdroje.....	67
Seznam obrázků	68
Seznam tabulek	69
Přílohy.....	70
Zadání práce	74

1. Úvod

Člověk je společenská bytost a u těchto bytostí je komunikace základním nástrojem pro vzájemnou interakci. Tento nástroj využíváme denně, nevěnujeme tomu však příliš velkou pozornost (Mikuláščík, 2003, s. 15). Umění komunikovat je také nezbytně důležité pro manažery či vedoucí pracovníky na pracovišti, jelikož prostřednictvím správné komunikace se zaměstnancem je firma schopna dosáhnout angažovanosti zaměstnance a následného naplnění vytyčených cílů.

Aby však zaměstnanci napomáhali k dosahování těchto stanovených cílů, je také třeba, aby je jejich práce motivovala. V zaměstnání totiž trávíme mnohdy více než třetinu dne a bez pocitu, že nás práce baví, rozvíjí, nebo že pomáháme něco vytvářet, bude chápána jako nutné zlo či ztráta času, což není žádoucí jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Motivace zaměstnanců podmiňuje to, s jakou chutí se pracovníci pouštějí do svých pracovních povinností. Ne pro každého je totiž motivací sama práce, která jim přináší uspokojení a radost. V tomto případě je tedy nutné, aby vedoucí pracovníci v zaměstnancích rozvíjeli zaujetí pro práci, vytvářeli příjemnou pracovní atmosféru, dokázali s nimi diskutovat o pracovních i osobních cílech, či naopak o problémech a komplikacích (Stýblo, 2008, s. 95).

Tématem, jak správně komunikovat se zaměstnanci nebo jak je co nejlépe motivovat, se v poslední době zabývá velké množství manažerských příruček. To je způsobeno tím, že společnost nevnímá pracovníky jen jako určitý prostředek pro dosažení požadovaných cílů, ale jako bytosti, které mají své potřeby, a vyšší pracovní spokojenost u nich může vyvolávat žádoucí zvýšení pracovní výkonnosti či zainteresovanosti.

2. Cíl a metodika práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zkoumat význam komunikace v motivačním procesu zaměstnanců Iveco Czech Republic, dílčím cílem je poté analyzovat spokojenost zaměstnanců s úrovní komunikace a motivace na pracovišti. Jako součást hlavního cíle je stanovena výzkumná otázka:

„Jakou měrou ovlivňuje úroveň komunikace pracovní motivaci zaměstnanců v Iveco Czech Republic?“

Pro zodpovězení této otázky bude využito výsledků z provedeného dotazníkového šetření. Mezi dílčí cíle práce patří ověření dvou hypotéz:

H1: *„Více jak polovina zaměstnanců Iveco Czech Republic je spokojena s úrovní komunikace na pracovišti“,*

H2: *„Více než 60 % zaměstnanců Iveco Czech Republic se cítí motivováno k vyššímu pracovnímu výkonu“.*

Teoretická část práce bude zpracována na základě rešerší dostupné literatury. Tato část práce se bude zabývat komunikací a motivací v obecné rovině, následně bude tato problematika převedena na pracovní prostředí. V rámci komunikace budou vysvětleny základní pojmy, jako například funkce komunikace, prvky komunikačního procesu či poruchy komunikace, se kterými je možné se v zaměstnání setkat. Budou zde rozebrány také důležité aspekty v manažerské komunikaci, jelikož podle mého názoru by právě manažeři měli být schopni správně komunikovat s pracovníky a vést je takovým způsobem, aby firma dosahovala stanovených cílů. V oblasti motivace budou zmíněny motivační typy lidí, zdroje motivace nebo teorie pracovní motivace, které napomáhají k hlubšímu pochopení motivace jako takové.

Aplikační část bakalářské práce uplatní teoretická východiska v konkrétním podniku. Na úvod bude stručně zmíněna charakteristika podniku a analýza komunikace a motivace jak u THP pracovníků, tak u pracovníků ve výrobě, jelikož především množství a využití komunikačních nástrojů se u těchto dvou pozic značně liší. Pro naplnění hlavního i dílčího cíle bude využito dotazníkové šetření a řízený rozhovor s vedoucími oddělení lidských

zdrojů. Získané výsledky budou znázorněny jak prostřednictvím grafů a tabulek, tak i prostřednictvím závěrečné SWOT analýzy společnosti, která je spojena s komunikací a motivací na pracovišti. Na konci aplikační části budou uvedeny návrhy na zlepšení problémových oblastí, které vyplynuly z výsledků dotazníkového šetření, řízených rozhovorů a analýzy interních materiálů společnosti.

TEORETICKÁ ČÁST

3. Komunikace jako obecný pojem

Podle Plamínka (2012, s. 10) je původní význam latinského slova *communicare*, které bylo základem pro vytvoření pojmu komunikace, něco společně sdílet.

Komunikace spočívá buď v jednostranném sdělování určité informace, nebo ve vzájemné výměně informací. Komunikace zahrnuje jak mluvené slovo, tak i gesta a určité způsoby chování, z tohoto důvodu je považována za rozvinutý druh sociální interakce (Nakonečný, 1999, s. 157–158). Sociální interakce je považována za pojem obecnější, širší a nadřazenější pojmu sociální komunikace. Interakci lze chápat jako určitou kooperaci, či participaci v pozitivním slova smyslu, nebo jako boj či rivalitu ve smyslu negativním (Mikuláščík, 2010, s. 20).

Podle Mikuláščíka (2010, s. 31) existuje velké množství druhů komunikace a je třeba říci, že nejsou všechny separovány, ale vzájemně se prolínají. Mnohdy je více druhů komunikace spojováno do jednoho projevu. Mikuláščík (2010, s. 32–33) ve své knize uvádí rozdělení **podle účastníků komunikace**, v tomto případě jsou druhy komunikace následující:

- *Intropersonální komunikace* – jedná se o určité vnitřní monology, případně dialogy. Je to případ, kdy člověk komunikuje sám se sebou, dá se tedy říci, že odesílatelem i příjemcem zprávy je jeden člověk. Vzhledem k tomu, že bakalářská práce je zaměřena především na komunikaci na pracovišti a na její vazby k motivaci, tento druh zde nebude podrobněji rozebírán.
- *Interpersonální komunikace* – na rozdíl od komunikace intropersonální, se jedná o komunikaci mezi minimálně dvěma lidmi.
- *Skupinová komunikace* – pro tento druh je typické, že probíhá ve větších skupinách. Mohou se zde objevit určité komplikace, například v podobě přerušování plynulého průběhu konverzace z toho důvodu, že je zde více komunikátorů s odlišnými názory, které chtějí prosadit. Často dochází

k takzvané intruzi, všeobecně známé jako „skákání do řeči“, která může vést ke sporům a konfliktům v průběhu komunikace.

- *Masová komunikace* – v tomto druhu komunikace se vyskytuje mluvčí, který předává určité informace širokému okruhu posluchačů. Může se jednat jak o hromadný proslov, tak obecněji o informace v novinách, časopisech či v televizi. Logicky se zde vyskytuje užší míra využití zpětné vazby.
- *Interkulturní komunikace* – Jak je již z názvu patrné, jedná se o komunikaci mezi příslušníky odlišných kultur. Tato forma komunikace se snaží eliminovat bariéry mezi lidmi a sblížovat obyvatele celého světa. Mezi tyto bariéry může patřit nejen odlišný jazyk, ale také rozdílné návyky, zákony, smysl pro humor či vzhledové odlišnosti.

Podle prostředku komunikace Nakonečný (1999, s. 163–176) rozlišuje komunikaci na dva hlavní druhy, a to na verbální a nonverbální (neverbální) komunikaci.

Verbální komunikace zahrnuje vyjadřování pomocí slov. V širším slova smyslu je možné do této oblasti zařadit také komunikaci písemnou (Vymětal, 2008, s. 112). K verbální komunikaci nedílně patří paralingvistická komunikace. „*Paralingvistická komunikace je to, co nějakým způsobem hlasový projev moduluje.*“ (Mikuláščík, 2010, s. 34)

V praxi lze z této složky verbální komunikace zmínit například hlasitost, výšku a barvu hlasu, opakování slov, vytváření pomlky mezi větami, vyplňování mezer mezi slovy takzvanými „výplňkovými slovy“ nebo rychlost mluvy. Všechny tyto aspekty ovlivňují plynulost a srozumitelnost projevu mluvčího, v nemalé míře se také odrážejí ve schopnosti posluchačů udržet pozornost a vnímat předávanou informaci (Bedrnová, 2012, s. 329).

Podle Vymětala (2008, s. 56) je možné chápat **neverbální komunikaci** jako dorozumívání se neslovními prostředky. Tento druh komunikace většinou doplňuje komunikaci verbální a je její součástí, je tedy obtížné od sebe tyto dva druhy oddělit (Bedrnová, 2012, s. 326). Nejdůležitější formou tohoto druhu komunikace je takzvaná „řeč těla“, která je rozdělena podle toho, která část těla určitou informaci doprovází. Vymětal (2008, s. 56–71) rozděluje řeč těla do následujících oblastí:

- *kinezika*, která je zaměřena na spontánní pohyby celého těla,
- *gestika*, jejíž základním prvkem jsou nejrůznější pohyby prstů, rukou, nohou nebo hlavy, doprovázející mluvený projev,
- *mimika*, která zahrnuje pohyby obličejových svalů,
- *vizika*, zaměřující se pouze na oblast očí, tedy na pohyby víček, obočí, frekvenci mrkání a především na oční kontakt,
- *haptika*, zahrnující nejrůznější doteky, dále také charakteristické parametry při podání ruky, jako je například síla a délka stisku ruky,
- *proxemika*, která je založena na posuzování vzdálenosti mezi komunikujícími,
- *posturologie*, zabývající se celkovým postojem a držením těla.

Tato forma komunikace je vývojově mnohem starší a bohatší, než komunikace verbální a především nevytváří jazykové bariéry (Vymětal, 2008, s. 54).

Nakonečný (1999, s. 159) zmiňuje, že další rozdíl mezi verbální a neverbální komunikací je ten, že verbální komunikace je úmyslná a neverbální bývá často neúmyslná. Souvisí s tím tvrzení, že „řečí těla“ může člověk nechtěně odhalit své stavy a pocity. Právě kvůli tomuto faktu je podle Plamínka (2012, s. 43) neverbální komunikace mnohem pravdivější, spontánnější, ale také jednoznačnější. Na druhou stranu je však méně přesná, efektivní a může být nesnadno identifikovatelná (Vymětal, 2008, s. 56).

3.1. Funkce komunikace

Mikuláščík (2010, s. 21–22) rozděluje funkce komunikace do dvanácti základních oblastí, o kterých tvrdí, že nemají jednoznačně dané hranice a vzájemně se prolínají. Tyto funkce jsou následující:

- *Funkce informativní* – spočívá v předávání informací mezi lidmi, týká se tedy jak komunikanta, tak komunikátora.
- *Funkce instruktivní* – na rozdíl od předchozí funkce je obohacena o návod, jak něco dělat nebo něčeho dosáhnout.

- *Funkce přesvědčovací* – principem této funkce je nějakým způsobem pomocí komunikace ovlivnit názor či postoj jiného člověka. Přesvědčování jako takové je možno realizovat pomocí racionálních argumentů, logiky nebo citů, které je však často označováno za manipulativní.
- *Funkce posilovací a motivující* – spočívá především v posilování pocitu sebevědomí a vlastní potřeby.
- *Funkce zábavná* – komunikace slouží i jako příjemné vyplnění volného času.
- *Funkce vzdělávací a výchovná* – tato funkce je uplatňována především prostřednictvím institucí.
- *Funkce socializační a společensky integrující* – slouží k vytváření vztahů mezi lidmi a k jejich posilování.
- *Souvztažnost* – informace, které získáváme, jsou dávány do souvislostí, které nám pomáhají k jejich lepšímu pochopení.
- *Funkce osobní identity* – komunikace nám pomáhá ujasnit si naše názory a postoje k určitým věcem.
- *Funkce poznávací* – tato funkce je podobná, jako funkce informační, ale v tomto případě spíše z pohledu komunikanta, spočívá především ve sdělování každodenních zážitků či vzpomínek.
- *Funkce svěřovací* – prostřednictvím sdělování důvěrných informací je možné se zbavit vnitřního napětí či těžkostí. V tomto případě mluvčí očekává určitou podporu nebo pomoc.
- *Funkce úniková* – komunikace může také sloužit jako odreagování, únik od každodenních problémů.

3.2. Komunikační proces

Jedná se o proces, který probíhá vždy minimálně mezi dvěma lidmi, a je to proces proměnlivý, jelikož se v něm role komunikátora a komunikanta střídá (Nakonečný, 1999, s. 158). Obecně platí, že během tohoto procesu se snadněji zachytí informace, které jsou

pro posluchače nějakým způsobem neobvyklé či výjimečné, a mají tedy větší informační náboj. Naopak fakta opakující se a běžná jsou pro posluchače hůře zapamatovatelná (Mikuláščík, 2010, s. 23).

Obrázek 1: Komunikační proces



Zpracováno podle: Strnadová (2011, s. 32)

„Celý proces vnímání zprávy probíhá v podobě sinusoidy: počátek (působí novost) a konec komuniké je vnímán pozorněji než střední část informace.“ (Mikuláščík, 2010, s. 23)

3.2.1. Osoby v komunikačním procesu

Z obrázku č. 1 je viditelné, že k realizaci komunikace je třeba alespoň dvou osob. V případě zobecnění komunikačního procesu je možné osoby vystupující v tomto procesu rozdělit do dvou hlavních skupin. Podle Mikuláščíka (2010, s. 24–25) jsou tyto skupiny následující:

- *Komunikátor* – osoba, která vysílá nějakou zprávu či informaci. Někdy je možné se v komunikaci setkat s tím, že komunikátor nemá přesné nebo pravdivé informace, že zprávu sděluje chaoticky, může si domýšlet určité informace nebo je zkreslovat. Všechny tyto situace mohou nastat z toho důvodu, že komunikátor do svého projevu vždy promítá svou osobnost a zahrnuje do něho svoje vlastní postoje a osobní zaujetí.
- *Komunikant* – osoba, která vyslanou zprávu přijímá, je tedy komunikátorovým naslouchajícím. Strnadová (2011, s. 32) zmiňuje, že stejně jako u komunikátora

i v případě komunikanta je možné se setkat s nevhodným chováním narušujícím hladký průběh konverzace. Může se jednat například o to, že komunikant nevyslechne komunikátora až do konce, přerušuje ho, nevěnuje mu dostatečnou pozornost nebo využívá nevhodné neverbální komunikace.

3.2.2. Další prvky v komunikačním procesu

Jak je ale na již zmíněném obrázku viditelné, komunikační proces obsahuje také další složky (součásti). Pro pochopení komunikačního procesu jako takového je tedy nutno vysvětlit další tři pojmy, které s tímto procesem souvisí (Bedrnová, 2012, s. 317–321):

- *Komuniké*
- *Komunikační kanál*
- *Zpětná vazba*

Pojem **komuniké** vyjadřuje vysílané sdělení, informaci či pocit, který komunikátor předává komunikantovi. Může mít podobu jak verbálních, tak neverbálních symbolů. Nemusí být vždy zcela „čitelné“, pozor je třeba dát například při slovech mnohoznačných, při využívání ironie či dvojsmyslů, tyto aspekty totiž také mohou zabránit správnému pochopení sdělení, a tím ohrozit celou komunikaci (Bedrnová, 2012, s. 317).

V souvislosti s tím je nutné mít vždy na paměti skutečnost, že jazyk má dva významy. Denotativní, který představuje objektivní význam určitého slova, a konotativní, který je naopak subjektivní a představuje, jaké má člověk s tímto slovem spojené pocity. Synonyma použitá v komunikaci mohou mít sice stejný denotativní význam, ale v konotativním významu se mohou výrazně lišit (Bedrnová, 2012, s. 317–318).

Pod pojmem **komunikační kanál** je možné si představit určitou cestu, kterou je daná informace zasílána od informačního zdroje k jejímu příjemci (Holá, 2006, s. 60).

Zpětná vazba (neboli feed back) podle Mikuláščíka (2010, s. 26–27) spočívá v tom, že účastník komunikace poskytuje určitou reakci na přijatou informaci. Zpětná vazba je velmi důležitá, jelikož udržuje obě strany ve stavu pozornosti. Dále napomáhá komunikátorovi zjistit, jak je zpráva jeho posluchači vnímána a chápána, je však nutné, aby následovala

v co nejkratším časovém intervalu od přijetí informace. Pokud je tato podmínka dodržena, může se zpětná vazba projevit zvýšenou důvěrou, sníženým množstvím konfliktů a celkově lepšími pracovními vztahy.

Zpětná vazba má podle Jiřincové (2010, s. 39–40) tři hlavní úrovně:

1. *Zpětná vazba na úrovni přenosu a vnímání* – pracovník zprávu slyšel a zaregistroval.
2. *Zpětná vazba na úrovni kódu* – příjemce zprávy je schopen slovo od slova zopakovat daný příkaz, je však důležité, že v této fázi nemusí dojít ke správnému pochopení informace.
3. *Zpětná vazba na úrovni významu* – pracovník správně pochopil smysl sdělení. Zpětnou vazbu na této úrovni je možné si ověřit kontrolou provedení daného příkazu.

4. Komunikace v pracovním prostředí

Podle Bedrnové (2007, s. 202) se jedná o takzvanou vnitřní komunikaci neboli komunikaci probíhající uvnitř organizace, která výrazně ovlivňuje nejen mezilidské vztahy uvnitř organizace, ale také vztah zaměstnanců k ní. Tyto vztahy se následně promítají do celkových výsledků organizace a do jejího úspěchu na trhu.

Aby byla komunikace na pracovišti efektivní, je důležité nejprve odhadnout, do jaké skupiny lidí konkrétní zaměstnanec patří, a podle toho s ním jednat. Čakrt (1996, s. 56–62) v tomto ohledu zmiňuje rozdělení podle různého typu temperamentu na extraverty a introverty. **Extraverti** jsou typičtí svým otevřeným postojem k vnějšímu světu, snadno navazují nové kontakty a bez pochybností se pouští do nových situací. Často jsou však známí tím, že nejprve mluví a potom myslí, nemají sice sebemenší problém s vlastním projevem před ostatními, neumí však tolik naslouchat jiným. Na rozdíl od toho **introverti** bývají často odtažití a málo adaptabilní. Na druhou stranu se dokáží lépe soustředit na určitou činnost, často si svůj projev nejprve pečlivě připraví a nacvičí, bývají tedy velmi spolehliví.

Kromě odlišné komunikace s osobami různého typu temperamentu Jiřincová (2010, s. 30) jako důležitý faktor zmiňuje také charakterové vlastnosti. Charakter lze chápat jako určitý soubor stálých vlastností osobnosti. Pro správnou komunikaci a případné hodnocení pracovníka je podle ní nutná znalost jeho charakteru.

Komunikační kanál jako takový byl již zmíněn (viz kapitola 1.2.2.), nyní bude následující část práce věnována druhům komunikačních kanálů v organizaci. Podle Bedrnové (2012, s. 331) se komunikační kanály v organizaci člení na:

- *Vertikální* – komunikace mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky, podle směru komunikace se tento typ dále dělí na:
 - *sestupný* – v tomto případě se jedná o striktní zadávání úkolů vedoucím pracovníkem, téměř se nevyužívá zpětná vazba, vyskytuje se především v podnicích, kde je prosazován direktivní způsob vedení zaměstnanců,

- *vzestupný* – typická pro podniky, které prosazují spíše participativní způsob vedení, klade důraz na zpětnou vazbu.
- *Laterální (horizontální)* – představuje komunikaci mezi útvary na stejné úrovni, tedy každodenní provozní komunikaci mezi spolupracovníky, vyskytuje se obvykle v organizacích s plochou organizační strukturou.
- *Diagonální* – zahrnuje komunikaci mezi útvary a zaměstnanci na různých úrovních, tento typ komunikačního kanálu je charakteristický pro demokraticky řízené podniky (Bedrnová, 2007, s. 202, Bedrnová 2012, s. 331).

Podle Bedrnové (2007, s. 179) lze komunikační kanály dále členit na:

- *Formální*, který je dán především organizační strukturou podniku, její složkou mohou podle Vymětala (2008, s. 113) být přijímací pohovory, hodnocení pracovníků nebo vyřizování stížností.
- *Neformální*, zahrnující neformální mezilidské vztahy a komunikaci vznikající na základě těchto vztahů. Může působit pozitivně v podobě posilování spolupráce, ale také negativně, a to prostřednictvím neověřených zpráv nebo zkreslených názorů.

Bedrnová (2012, s. 321) zmiňuje, že často bývají za komunikační kanály považovány jednotlivé komunikační prostředky. Rozlišuje tyto tři hlavní druhy:

- *Ústní komunikace*
- *Písemná komunikace*
- *Obrazová dokumentace*

V případě ústní komunikace je možné se v organizaci setkat například s **pracovními poradami**, které hrají důležitou roli ve vnitřní komunikaci organizace. Většinou se jedná o porady informační, kde dochází k předávání klíčových informací pracovníkům (Bedrnová, 2007, s. 206). Dále je možné zmínit také **přijímací pohovory**, které se využívají při výběrovém řízení, **hodnotící pohovory**, které slouží jako základní nástroj řízení, kontroly a motivace pracovníků. Cílem hodnotících pohovorů je určitým způsobem zlepšit výkonnost pracovníka a kvalitu jeho práce, odstranit nedostatky a motivovat pracovníka především prostřednictvím pozitivní zpětné vazby (Vymětal, 2008, s. 122–131). Podle

Mikuláščíka (2010, s. 154) je hodnotící pohovor často vnímán jako negativní a stresující záležitost. Aby k tomu nedocházelo, je důležité, aby na něj byly obě strany dostatečně připraveny a nejednalo se o improvizaci.

Zvláštní formou ústní komunikace je **telefonní rozhovor**, kde účastníci komunikace ztrácí možnost využití neverbálních signálů. Při telefonním rozhovoru si účastníci zapamatují maximálně 85 % informací, aby bylo možné tohoto procenta dosáhnout, je důležité mluvit stručně a jasně, využívat jednoduché výrazy a krátké věty (Vymětal, 2008, s. 140).

Holá (2006, s. 61–62) považuje za optimální použití takzvané komunikace „tváří v tvář“ v případě důležitých situací v organizaci. V tomto případě je také komunikační kanál mnohem pestřejší, jelikož je možné zde kromě verbální komunikace využít i rozsáhlé spektrum komunikace neverbální, což považuje za značnou výhodu. Další z výhod této formy zmiňuje možnost okamžité interakce, která mnohdy může zabránit nejasnostem a nedorozuměním mezi účastníky komunikace.

Písemná komunikace je podle Vymětala (2008, s. 206) neméně důležitou formou komunikace, která může probíhat ve formě rukopisu, strojopisu nebo na počítači. Její hlavní výhodou je snadná archivace dokumentů, která může být využita pro následnou kontrolu. Naopak nevýhodou může být větší časová náročnost a nemožnost změny odeslaného sdělení. Tento druh komunikace probíhá prostřednictvím psaných dopisů, nejčastěji však přes **e-mail**. V tomto případě jde o médium, které je k dispozici 24 hodin denně, lze k němu připojit přílohy v podobě tabulek nebo prezentací a je možné ho přeposlat jiné osobě. Z těchto důvodů je e-mail nejvíce využívaným komunikačním prostředkem pro obchodní komunikaci (Vymětal, 2008, s. 224–225).

Kromě již zmíněných komunikačních nástrojů do této oblasti podle Bedrnové (2007, s. 204–205) patří také časopisy, podnikové noviny a zpravodaje, které jsou zaměřeny nejen na výsledky a úspěchy organizace, ale také na zaměstnance a jejich potřeby. Často bývají doplněny rubrikami, jejichž prostřednictvím se pracovníci mohou ptát vedení na aktuální otázky. Stále užívaným nástrojem komunikace jsou také nástěnky, na které jsou vyvěšovány aktuální informace.

Podle Bedrnové (2012, s. 321) do obrazové dokumentace patří obrázky, kresby, schémata, grafy a tabulky. Poslední dvě zmíněné formy slouží pro přehledné shrnutí číselných dat či pro předání určitých charakteristik (Vymětal, 2008, s. 244).

4.1. Poruchy v komunikaci na pracovišti

„Problémová komunikace nastává tehdy, když je narušena forma vzájemného porozumění a shody. To může být způsobeno nevhodným chováním na pracovišti (harassment, mobbing, diskriminace), důsledky tohoto nevhodného chování (disciplinární pohovory, kritika, stížnosti), ale i jinými formami nechtěného negativního působení na pracovní prostředí (tělesný zápach).“ (Mikuláščík, 2010, s. 227)

Mikuláščík (2010, s. 228) uvádí, že s krizovými situacemi v komunikaci se mnozí z nás setkávají poměrně často. Většinou se objevují neočekávaně a v těch nejnevhodnějších chvílích. Na pracovišti by na tyto situace měli být vedoucí pracovníci připraveni a vědět, jak v tomto případě jednat.

4.1.1. Konflikt

Jednou z krizových situací může být například řešení konfliktů. Podle Lahnerové (2012, s. 52) je možné tento pojem v prostředí organizace definovat jako určitou neshodu s dalšími účastníky konfliktu o tom, čeho chtějí dosáhnout, nebo o postupu, jakým k požadovanému cíli chtějí dospět.

Bedrnová (2012, s. 365) tvrdí, že konflikty jsou nedílnou součástí každé organizace a mají i svůj pozitivní význam. Díky nim je totiž organizace méně vystavována riziku stagnace a je pohotovější v reagování na změny. Není tedy žádoucí se konfliktům snažit vyhýbat, ale snažit se eliminovat jejich destruktivní důsledky. Mikuláščík (2010, s. 235) uvádí, jak by mělo vypadat správné řešení konfliktní situace. Popisuje tyto tři základní kroky:

1. Hlavní podstatou první fáze je to, aby účastník konfliktu rozebral problém ze svého úhlu pohledu a aby si uvědomil, co jsou podle něho fakta a co pouze vyvozené závěry a jaký má na něj tento konflikt dopad.

2. V průběhu další fáze účastníci problém posuzují společně a uvědomují si rozdíly ve vnímání druhých. Je nezbytné, aby účastníci pozorně naslouchali partnerovi s odlišným názorem, hledali určité shody mezi jejich názory a snažili se eliminovat odlišnosti. Tam, kde jsou shledány odlišnosti, je třeba na obou stranách vytvářet možné ústupky a kompromisy, které by byly přijatelné pro obě strany konfliktu. V této fázi je nezbytné především vzájemné sdělování pocitů, které napomůže při hledání kompromisů.
3. Poslední fáze obsahuje zhodnocení výsledného řešení a posouzení, zda jsou všechny strany s výsledkem spokojeny, případně je nutná změna řešení. Tato fáze je důležitá z toho důvodu, že v případě nespokojenosti všech stran by mohl konflikt přetrvávat, případně se postupem času znovu objevit.

Mikuláščík (2010, s. 236) dále uvádí pravidla, která je třeba pro úspěšné zvládnutí konfliktní situace dodržovat. Je možné zmínit například všeobecné právo na projevení svého názoru, právo na stejné časové vstupy, nutnost naslouchat i názorům, se kterými daný účastník nesouhlasí, nezvyšovat hlas, neurážet, neironizovat a neznehodnocovat názory a postoje oponenta. Všechny tyto faktory zvyšují pravděpodobnost pozitivního výsledku každého konfliktu.

4.1.2. Kritika

Mikuláščík (2010, s. 234) zmiňuje jako další oblast z problémové komunikace také kritiku. Podle Lahnerové (2012, s. 122) se chyb dopouští každý a z tohoto důvodu je pouze otázkou času, kdy bude dotyčný na své chyby upozorněn. Mikuláščík (2010, s. 224) však uvádí, že tato upozornění ve formě kritiky někdy mohou snižovat sebevědomí kritizovaného, proto je třeba ji sdělovat vhodným způsobem. V případě, že by takto sdělována nebyla, zaměstnanec by mohl začít pochybovat o svých schopnostech a dovednostech a mohl by ztrácet motivaci.

Aby tedy k tomuto nežádoucímu stavu nedocházelo, je třeba respektovat zásady vhodně sdělované kritiky, které podle Strnadové (2011, s. 339–340) jsou:

- *Být konkrétní* – důležité je kritizovat konkrétní aktivity, přímo říci, kdo co udělal špatně. Je nutné, aby bylo viditelné, že manažer či vedoucí pracovník kritizuje pouze určitou činnost, nikoliv celkově kvalitu práce konkrétního zaměstnance. Toto nedopatření by totiž mohlo vést ke snížení sebevědomí a motivace zaměstnance.
- *Nabídnout řešení* – je nutné se zaměstnancem vždy debatovat o možnostech změny či o zlepšení kritizované činnosti. Pracovník je poté přesvědčen, že situace není bez východiska a ocení, že mu manažer předává naději na zlepšení. V tomto kroku je důležité umožnit pracovníkovi, aby se sám angažoval ve vymýšlení adekvátního řešení situace, jelikož je možné, že právě díky tomu se objeví nové alternativy.
- *Kritizovat z očí do očí* – nezbytné je kritiku sdělovat soukromě a tváří v tvář. V tomto případě má totiž zaměstnanec příležitost na vzniklou situaci reagovat a vyvíjet zpětnou vazbu. Dále může tuto mnohdy nepříjemnou situaci prožít sám, a ne před zraky svých spolupracovníků.
- *Být citlivý* – Každý manažer by se měl před udělením kritiky vcítit do role kritizovaného pracovníka a snažit se být empatický právě proto, aby kritika nepůsobila negativně na zaměstnancovo sebevědomí a v další řadě i na jeho motivaci.
- *Nejprve pochválit* – Zaměstnanec mnohem lépe přijme kritiku v tom případě, že je nejprve za určitou činnost pochválen a až poté se dostane na řadu rozebírání nedostatků v jeho práci. Následně je nutné ocenit i drobné pokroky v oblasti, která byla předmětem kritiky.

Lahnerová (2012, s. 129) zmiňuje, že se v praxi nejlépe osvědčilo sdělování kritiky takzvanou „sendvičovou metodou“. První část pomyslného „sendviče“ tvoří pozitivní informace, které souvisí s výsledky práce a činností kritizované osoby, druhou část poté představuje vyslovení dohodnutých postupů řešení, a především pozitivní výhled do budoucna.

Obrázek 2: Sendvičová metoda



Zpracováno podle: Lahnerová (2012, s. 129)

4.1.3. Harassment, diskriminace a mobbing

Poruchy v komunikaci mohou být důsledkem velkého množství příčin, které mohou mít lehčí či závažnější formu. Mimo celkem běžné nesrovnalosti mezi pracovníky Mikuláščík (2010, s. 237–238) zmiňuje tři nejzávažnější aspekty, které komunikaci poškozují:

- *Harassment*
- *Diskriminace*
- *Mobbing*

Harassment je možné chápat jako určité obtěžování. Odlišné, nápadité, úspěšné nebo nově přijaté ženy bývají nejčastějšími oběťmi sexuálního harassmentu. V tomto případě se ženy setkávají s nemístnými narážkami, doteky a dvojsmyslnými návrhy, především ze strany mužských spolupracovníků. **Diskriminaci** je možné popsat jako omezování či znevýhodňování určité skupiny lidí, které je zapříčiněno nejčastěji jejich odlišnou národností, barvou pleti, věkem nebo pohlavím. V tomto případě je nutné, aby i vedoucí pracovník neznevýhodňoval žádné pracovníky a ke všem přistupoval spravedlivě. Pro celkové doplnění je nutno definovat pojem **mobbing**. Jedná se o určitý psychický teror, kdy se oběť setkává s nadávkami, pomluvami, vyhrožováním, ale i s odmítáním spolupráce nebo s ignorováním (Mikuláščík, 2010, 237–238).

„Mobbing i harassment může mít velmi závažné psychické následky v podobě depresí, stavů úzkosti, neurotických potíží, psychosomatických potíží. Negativní důsledky se

projevují samozřejmě i na kvalitě práce, na zhoršení mezilidských vztahů na pracovišti, ale i doma.“ (Mikuláščík, 2010, s. 238)

4.2. Důležité aspekty v manažerské komunikaci

Každý manažer by měl v řízení lidí využívat určité prvky z psychologie a najít vhodný způsob chování k pracovníkům. Mikuláščík (2010, s. 124) uvádí, že pokud manažer se zaměstnanci jedná se značným odstupem (distancí) a zadává pouze direktivní příkazy, bývá většinou považován za povyšujícího se nad ostatními. Na druhou stranu, zachovávání příliš malé distance manažera od podřízených není také zcela správné. V tomto případě může být považován jako méně autoritativní a zaměstnanci s ním mohou jednat bez potřebného respektu.

Mikuláščík (2010, s. 124–135) rozděluje komunikační aktivity manažera na deset hlavních bodů, z nichž podle něho více než polovina spočívá na komunikačních požadavcích:

- *Řízení a volba stylu jednání* – Jak již bylo zmíněno v předchozím odstavci, volba stylu jednání s podřízenými je pro manažera nezbytně nutná. Dále by manažer měl být flexibilní a měl by umět přiměřeně asertivním způsobem prosazovat své názory, na druhou stranu je však nezbytně nutné, aby dokázal vyslechnout druhého, poskytoval mu zpětnou vazbu a snažil se hledat kompromisy.
- *Informování* – V tomto případě manažer slouží jako osoba, která zachycuje dění ve firmě i mimo ni, zprostředkovává komunikační kanály uvnitř organizace a poskytuje informace o společnosti externímu prostředí.
- *Vysvětlování* – Tento aspekt spočívá v objasňování určitého problému a jeho cílem je dospět k porozumění a pochopení tohoto problému ostatními. Vysvětlování se často rozděluje do tří fází, první z nich je **identifikace** neboli nalezení problému, druhou fází je **proces**, který představuje určitý průběh řešení problému, a poslední fází je **výsledek**, který je možný ověřit například prostřednictvím zpětné vazby.
- *Přikazování* – Každý vedoucí musí být schopen zadávat práci podřízeným tak, aby bylo dosaženo stanoveného cíle. Je třeba však zvolit vhodný způsob přikazování,

nejlépe takový, jaký dá pracovníkům možnost rozvíjet se. Z tohoto důvodu není vhodné využívat příliš autoritativní přístup.

- *Přesvědčování* – V tomto případě se manažer snaží ovlivnit postoj či názor pracovníka na určitou problematiku. Úzce se váže k funkci příkazovací, avšak s tím rozdílem, že v případě přesvědčování je komunikace mnohem méně autoritativní a manažer se snaží o sjednocování skupinových potřeb.
- *Motivování* – Motivování je úzce spjato s přesvědčováním, tento bod bude však důkladněji rozepsán v další části bakalářské práce. „*Ten, kdo je přesvědčen, bývá většinou i motivován.*“ (Mikuláščík, 2010, s. 130)
- *Kontrolování a monitorování* – Proces kontroly je obecně znám jako srovnávání skutečně dosažených výsledků s výsledky plánovanými.
- *Kritizování* – Kritika je v práci s lidmi velmi důležitá, je však třeba ji umět vhodně sdělovat (viz kapitola 2.1.2.). „*Kritika by měla být vyslovována a vnímána jako příležitost ke změně a k osobnímu rozvoji.*“ (Plamínek, 2012, s. 128)
- *Organizování a koordinování* – Tento bod spočívá v tom, že je nezbytné, aby firma uspokojovala potřeby trhu, aby měl každý zaměstnanec ve firmě své místo, aby všechny pracovní jednotky byly součástí integrované struktury a byly provázané, přispívaly k dosahování cílů organizace a aby každý pracovník věděl, jak má svoji práci vykonávat.
- *Rozhodování* – Manažer by měl být schopný vybrat z určitých alternativ tu optimální, nejlépe prostřednictvím skupinového rozhodování.

Mikuláščík (2010, s. 125) zmiňuje předpoklady, které jsou typické pro moderní typ manažera. Tento typ manažera není egocentrickým jedincem, který všem předsouvá pouze své myšlenky a názory. Naopak je orientován na ostatní, umí vyslechnout, předvídat chování jiných, koordinovat jejich aktivity a rozvíjet nápady.

5. Motivace jako psychologický proces

Motivace je obecně chápána jako určitý psychologický důvod nebo příčina chování (Nakonečný, 2004, s. 181). Podle Plamínka (2015, s. 16) je cílem motivace nenásilné vytvoření pozitivního přístupu buď k určitému výkonu, nebo typu chování.

Pro pochopení problematiky motivace Bedrnová (2012, s. 226–228) považuje za nutné vysvětlení následujících pojmů:

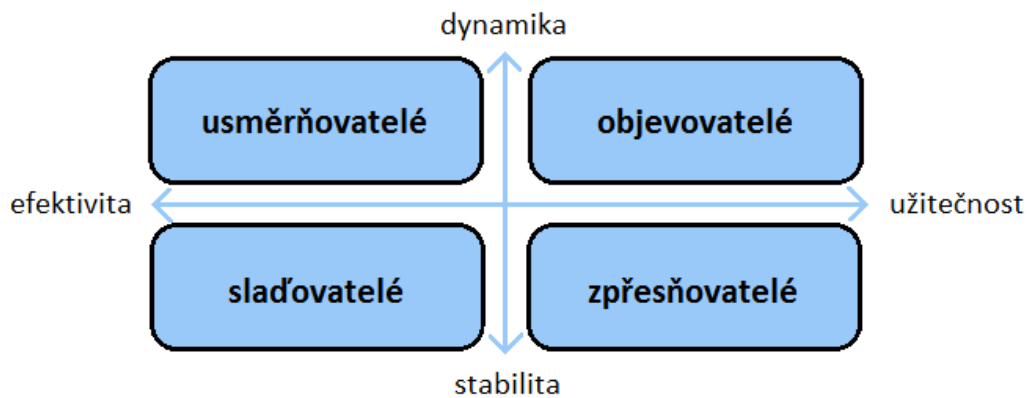
- *Motiv* – vnitřní psychologický popud, který má za důsledek určité chování člověka. Cílem každého motivu je dospět k takzvanému stavu nasycení, které spočívá ve vnitřním uspokojení a naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu tedy trvá do té doby, než je tohoto cíle dosaženo.
- *Stimul* – jakýkoli podnět, vyvolávající změny v lidské motivaci. Proces záměrného ovlivňování motivace druhého člověka se poté nazývá stimulací.

Plamínek (2015, s. 16) zmiňuje, že pokud je nějaký úkol vykonáván na základě vnějších podnětů (stimulů), je možné tento děj označit jako stimulaci, a pokud je plněn pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), jedná se o motivaci. V případě působení motivů i stimulů zároveň dochází k jejich vzájemnému posilování.

5.1. Motivační typy lidí

Plamínek (2015, s. 45) ve své knize rozlišuje čtyři motivační typy lidí podle jejich tendence k efektivitě, užitečnosti, dynamice nebo stabilitě (viz obrázek č. 3).

Obrázek 3: Motivační typy lidí



Zpracováno podle: Plamínek (2015, s. 45)

Podle Plamínka (2015, s. 46–71) jsou tyto čtyři typy následující:

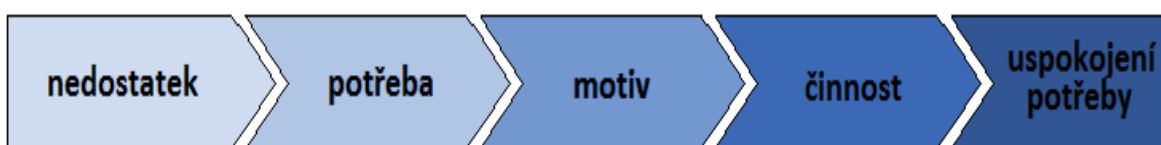
- *Objevovatelé*, kteří jsou zaměřeni na užitečnost a dynamiku. Jsou typičtí svým nadšením v překonávání překážek a přijímáním výzev. Bývají velmi nápadití a mají předpoklady pro kreativní práci. Mají vysoké pracovní nasazení, ale pouze v případě, kdy mají určitou nezávislost a prostor pro samostatnost, naopak direktivní příkazy vedou ke ztrátě jejich motivace.
- *Usměřovatelé*, kteří jsou zaměřeni na efektivitu a dynamiku. Rádi mají vliv na ostatní, snaží se být neustále středem pozornosti a dokážou přesvědčit jiné. Špatně snáší kritiku, kterou nevidí jako příležitost ke zlepšení, ale jako osobní útok. Jejich motivaci posiluje pocit, že mají šanci vyniknout.
- *Sladčovatelé*, kteří jsou zaměřeni na efektivitu a stabilitu. Bývají velmi vstřícní, empatičtí a vyžadují pocit, že jsou součástí fungujícího týmu. Motivaci u nich vyvolává týmová práce, naopak pokud cítí, že od nich bude vyžadována samostatnost, odpovědnost či kreativita, stahují se do ústraní a ztrácí motivaci.
- *Zpřesňovatelé*, kteří jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Tento typ lidí je velmi spolehlivý a pečlivý, na druhou stranu však působí dojmem, že nemá žádné emoce. Motivaci u nich zvyšují jasné instrukce, naopak je demotivuje týmová práce, nutnost vyvíjet kreativitu nebo pocit nespravedlnosti.

5.2. Zdroje motivace

Veškeré skutečnosti, které motivaci vytvářejí, Bedrnová (2012, s. 228) nazývá jako zdroje motivace. Ve své knize zmiňuje tento výčet základních zdrojů:

- **Potřeby** představují pociťovaný stav nedostatku něčeho, co je pro daného jedince důležité. Na následujícím obrázku jsou naznačeny souvislosti mezi potřebou, motivací a činností, která směřuje k odstranění pocitu nedostatku.

Obrázek 4: Zobrazení vztahu potřeb, motivace a činnosti člověka



Zpracováno podle: Bedrnová (2012, s. 229)

- **Návyky** se vážou s činnostmi, které člověk provádí opakovaně. Jedná se tedy o zautomatizované chování v konkrétní situaci, o naučený vzorec chování, který se projevuje jako vnitřní tendence nebo pohnutka učinit něco konkrétního v určité situaci.
- **Zájmy** je možné chápat jako zvláštní druh motivu. Představují trvalejší zaměření jedince na konkrétní oblast, je možné zmínit například zájmy sportovní, vědecké, hudební nebo sběratelské.
- **Hodnoty a hodnotové orientace** jsou významným zdrojem motivace pro veškeré lidské činnosti. Hodnoty jsou subjektivní smysly věcí, které jim člověk přiřazuje. Společně tvoří takzvaný hodnotový systém, který výrazně ovlivňuje jednání člověka. Je tedy zřejmé, že jedinec je více motivován k činnostem, které jsou podle jeho hodnotového systému důležitější, a přisuzuje jim tedy vysokou pozitivní hodnotu, a naopak méně motivován je k činnostem, kterým přiřazuje hodnotu negativní.
- **Ideály** představují určitou představu něčeho žádoucího, co tvoří cíl snažení jedince. Ideály vznikají již v období utváření osobnosti člověka, jsou tedy ovlivněny například rodinou či autoritami obecně.

6. Pracovní motivace

Motivace v pracovním prostředí zahrnuje vedení a povzbuzení jiných lidí takovým způsobem, aby docházelo k dosažení stanoveného cíle organizace. Nejčastěji probíhá motivování za doprovodu nejrůznějších nástrojů, kterými jsou stimuly či odměny. Proces motivace je velice komplikovaný z toho důvodu, že lidské potřeby a cíle se mnohdy liší, a proto není možné v organizaci využít jen jeden přístup k motivování zaměstnanců (Armstrong, 2002, s. 159). Z tohoto důvodu je třeba, aby manažer pracovníky dobře znal a odhalil podněty, které vedou k jejich individuální motivaci. Bez toho není možné zaměstnance účinně motivovat, ale ani vést a řídit (Stýblo, 2008, s. 95).

Motivace se váže již k fázi získávání, výběru a přijímání pracovníků, dále k hodnocení zaměstnanců, k jejich odměňování, vzdělávání a také k oblasti pracovních vztahů a péče o zaměstnance (Koubek, 2015, s. 20–21). Tím, aby zaměstnanci pro organizaci pracovali co nejlépe a co možná nejefektivněji, se zabývá řízení lidských zdrojů (Foot, 2002, s. 259).

K tomuto tématu se váže také rozdělení motivace na dva hlavní typy, které podle Armstronga (2002, s. 161) jsou:

- *Vnitřní motivace* – v tomto případě lidé motivují sami sebe, a to prostřednictvím vykonávání práce, která je nějakým způsobem naplňuje, považují ji za důležitou a umožňuje jim se rozvíjet.
- *Vnější motivace* – zde se naopak jedná o motivování zaměstnanců managementem organizace prostřednictvím odměn, nebo trestů.

V souvislosti s Freudovou psychoanalýzou Nakonečný (2004, s. 203) uvádí také termín nevědomá motivace, která spočívá v tom, že člověk nezná skutečné důvody svého chování, protože těmito důvody jsou různé potlačené zážitky či úzkosti, kterých se dotyčný nedokáže zbavit a mění se v určité vzorce chování.

Stýblo (2008, s. 96–97) zmiňuje několik faktorů, které zaměstnance naopak demotivují. Z těch je možno zmínit například nespravedlivé hodnocení, hodnocení zaměřené především na kritiku, tolerování nízké výkonnosti zaměstnanců a s tím se pojící nedostatečné využívání jejich schopností, zatajování důležitých faktů nebo zkreslování

informací a zanedbávání zpětné vazby. Všechny tyto faktory se projevují ztrátou zájmu o práci, výraznou demotivací, oslabenou sebedůvěrou pracovníků, a tím pádem pochybnostmi o kvalitě jejich schopností.

6.1. Teorie pracovní motivace

Teoretických přístupů k motivaci existuje velké množství, avšak jejich společným cílem je objasnit příčiny lidského chování (Kasper, 2005, s. 242). Vysvětlení odlišných přístupů k otázkám týkajícím se motivačního procesu napomáhá k hlubšímu pochopení problematiky motivace jako takové (Bedrnová, 2007, s. 379). Následující kapitola bude tedy věnována vybraným teoriím pracovní motivace.

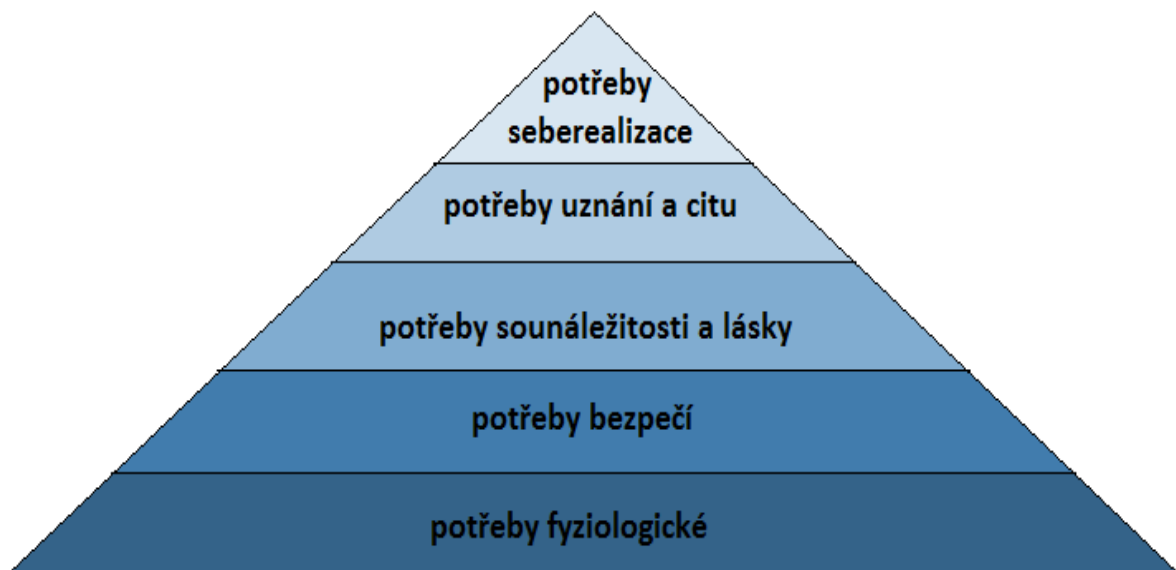
6.1.1. Maslowova teorie potřeb

Podle Mikulášťíka (2007, s. 139–140) je nejpopulárnější teorií motivace v pracovní oblasti teorie Abrahama Maslowa, který rozdělil lidské potřeby do pěti kategorií. Tyto potřeby se v závislosti na jejich míře uspokojení mění, teprve když jsou uspokojeny potřeby nižších úrovní, do popředí postupuje potřeba dosáhnout vyšší úrovně.

Maslowovy úrovně potřeb jsou následující:

- *potřeby fyziologické* – umožňují přežití a jsou pro člověka prioritní, jedná se například o potravu, tekutiny, spánek,
- *potřeby bezpečí* – potřeba jistoty a ochrany,
- *potřeby sounáležitosti a lásky* – potřeba někam patřit, být součástí celku, milovat a být milován,
- *potřeby uznání a úcty* – zahrnuje potřebu být ostatními obdivován a uznáván,
- *potřeby seberealizace a osobního rozvoje* – potřeba rozvíjet se, najít smysl života, dosahovat hlubšího poznání (Mikulášťík, 2007, s. 140).

Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb



Zpracováno podle: Mikuláščík (2007, s. 139)

Bělohlávek (2008, s. 41) našel analogii jednotlivých stupňů potřeb v pracovním prostředí. Mezi potřeby fyziologické zařadil například ochranné pomůcky, ochranu zdraví při práci, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti. Mezi potřeby bezpečí zahrnul jistotu pracovního místa, mezi potřebu sounáležitosti dobré vztahy na pracovišti. Potřeba uznání podle něho obsahuje dobré finanční ohodnocení nebo pochvalu a potřebu seberealizace představuje dobře organizovaná práce, která pracovníka naplňuje a dovoluje mu se dále rozvíjet.

Na Maslowovu teorii navázal Clayton Alderfer, místo pěti úrovní potřeb se však v jeho teorii vyskytují pouze tři. Jedná se o úroveň existenční, vztahovou a růstovou, přičemž první z nich zahrnuje potřeby fyziologické a potřeby bezpečí, do vztahové úrovně patří další dvě patra z Maslowovy pyramidy a potřeby růstové jsou shodné s potřebou seberealizace a osobního rozvoje definovanou Maslowem (Mikuláščík, 2007, s. 140).

6.1.2. Dvoufaktorová teorie motivace

Tato teorie motivace byla popsána americkým psychologem Frederickem Herzbergem a bývá hned po Maslowově teorii potřeb druhou nejčastěji citovanou teorií v manažerské literatuře (Bedrnová, 2007, s. 385). Podle Mikuláščíka (2007, s. 141) je principem této

teorie rozlišení vnějších stimulů na faktory hygienické a motivační, přičemž není vyloučeno, aby určitý prvek zasahoval do obou oblastí zároveň. Například plat totiž patří především mezi faktory hygienické, ale částečně také mezi motivátory.

Koubek (2015, s. 59) mezi motivátory řadí faktory, které souvisejí s prací, a považuje je za faktory spokojenosti pracovníků. Jejich přítomnost vyvolává spokojenost zaměstnanců, ale jejich nepřítomnost nevyvolává vždy nespokojenost. Naopak faktory hygienické popisuje jako faktory, které vyvolávají nespokojenost pracovníků. Jejich přítomnost nevyvolává vždy spokojenost, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti pracovníků. Působení obou druhů faktorů a jejich příklady jsou viditelné na obrázku č. 6.

Obrázek 6: Působení motivátorů a hygienických faktorů

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓
	- úspěch - dosažení cíle - uznání - práce sama - odpovědnost - povýšení - možnost osobního růstu	- politika firmy - odborný dozor - vztahy s nadřízenými - vztahy s podřízenými - vztahy s kolegy - mzda/plat - pracovní podmínky - jistota práce - osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zpracováno podle: Koubek (2015, s. 60)

Koubek (2015, s. 59) uvádí, že v případě zařazení motivátorů do práce a pracovních úkolů se pravděpodobně zvýší motivace pracovníků, naopak v případě výskytu hygienických faktorů dojde pouze k udržení určitého stupně motivace, nebo k jejímu snížení.

6.1.3. McGregorova teorie XY

Margaret Foot (2002, s. 259–260) ve své knize uvádí, že profesor Douglas McGregor v roce 1960 rozlišil manažery a zaměstnance do dvou skupin podle toho, jaké vykazují

chování podle míry jejich motivace v organizaci. Tuto teorii poté pojmenoval jako teorii „X“ a teorii „Y“.

- *Teorie „X“* – Typickou charakteristikou pracovníka či manažera, který si osvojil tuto formu teorie, je především předpoklad, že pracovník pracuje nerad a práci se vyhýbá. Z tohoto důvodu je třeba zaměstnance k práci nutit, často kontrolovat, případně využívat stimuly ve formě trestů a odměn, což je základem tzv. přístupu „cukru a biče“.
- *Teorie „Y“* – V tomto případě je naopak důležitý předpoklad, že práce je pro člověka přirozenou aktivitou, zaměstnanec chce získat určitou míru odpovědnosti, nevyžaduje tedy časté kontroly, je ztotožněn se stanovenými cíli organizace a výrazně motivován svou prací. Zde se nejedná pouze o motivaci prostřednictvím odměn a trestů, ale například pomocí projevené důvěry ze strany vedoucího pracovníka (Footová, 2002, s. 259–260).

6.1.4. Teorie spravedlnosti

Představitelem této teorie je John Stacy Adams, který předpokládá, že pracovník má přirozenou tendenci srovnávat svůj vklad do práce a efekty plynoucí z jeho práce se vstupy a efekty ze srovnatelné práce jeho spolupracovníků. Za vstup (vklad) lze přitom považovat náročnost práce, pracovní vypětí či míru odpovědnosti, za výstupy (efekty) poté finanční odměnu, uznání, pochvalu, ale také možnost karierního postupu (Bedrnová, 2007, s. 388).

Pokud pracovník považuje toto srovnání za nerovné, ať už ve formě přehnané, nebo nedostatečné odměny, cítí motivaci tuto nerovnost odstranit (Arnold, 2007, s. 315). Obnovení rovnosti podle Kaspera (2005, s. 253–254) spočívá nejčastěji v upravování vstupů nebo výstupů, změně množství vynaloženého úsilí, v ovlivnění nebo výměně osoby, se kterou se pracovník srovnává.

Kasper (2005, s. 255) zmiňuje, že poznatky z této teorie mohou pomoci pro zlepšení výkonnosti pracovníků, a to především prostřednictvím uspořádání poměru vstupu a výstupu do rovnovážného stavu.

6.1.5. Teorie očekávání (expektační teorie)

Autorem této teorie je V. H. Vroom a jeho cílem bylo pomocí této teorie vysvětlit, podle čeho se lidé rozhodují pro jednu z několika akcí (Arnold, 2007, s. 312). Podle Bedrnové (2007, s. 388) je možné velikost motivace vyjádřit pomocí vzorce $M = V \times E$, kde M představuje úroveň motivace, V (valence) vyjadřuje očekávané uspokojení, ke kterému motivované jednání povede, a E (expektace), kterou je možné chápat jako pravděpodobnost, že pracovní jednání povede k očekávanému výsledku.

Z hlediska pracovního prostředí je patrné, že zaměstnanci budou motivovanější v případě, kdy budou přesvědčeni o tom, že jsou schopni splnit požadované úkoly a že za adekvátní splnění těchto úkolů jim náleží odměna, která je pro ně atraktivní (Arnold, 2007, s. 313).

6.1.6. Teorie stanovení cílů

Tuto teorii vytvořil v 60. letech Edwin Locke se svými spolupracovníky a od té doby je čím dál častěji prosazována (Arnold, 2007, s. 319). Teorie stanovení cílů vychází z předpokladu, že pokud jedinec pracuje na úkolu, se kterým je ztotožněn, jeho výkonnost a motivace se zvyšuje (Mikuláščík, 2007, s. 143). Aby tomu tak bylo, musí podle Mikuláščíka (2007, s. 143) daný cíl (úkol) splňovat následující podmínky:

- *Specifičnost* – specifické cíle vedou k vyšším výkonům a mají mnohem větší motivační sílu než cíle obecné.
- *Obtížnost* – obtížnější cíle vedou k vynaložení většího úsilí a k větší efektivnosti než cíle snadné. Obtížnost úkolů však nesmí překročit limit splnitelnosti.
- *Zpětná vazba* – její použití je nezbytné pro informování pracovníka o tom, jak se mu daří zadaný úkol plnit.
- *Participace* – v případě, že si pracovník cíle či termíny pro jejich splnění zadává sám, bude více motivovaný při jejich plnění.

7. Shrnutí teoretické části

V teoretické části bakalářské práce je popsána komunikace, motivace a s touto tématikou související základní pojmy. Tato část obsahuje také následnou aplikaci těchto pojmů na pracovní prostředí.

Teoretická příprava ukázala, že dobrá úroveň komunikace je základem pro efektivně fungující podnik, kde všichni směřují k dosažení stanoveného cíle. Ne vždy je však vytváření a udržování vysoké kvality komunikace snadné, a to především z důvodu možných problémů, ať už v podobě nevhodného sdělování kritiky, konfliktů, diskriminace nebo šikany. Všechny tyto faktory poškozují nejen mezilidské vztahy na pracovišti, ale také mohou snižovat motivovanost pracovníků. I této oblasti je tedy v rámci teoretické části věnován prostor.

Dále z teoretické části vyplynulo, že motivace je velmi složitým procesem, který lze jen obtížně zobecnit tak, aby odpovídal každému zaměstnanci. Z tohoto důvodu je tedy pochopitelné, že se velké množství vědeckých teorií snaží vyjádřit problematiku motivace a odhalit, jak a čím je motivační proces u zaměstnanců ovlivňován. Tyto teorie jsou tedy spolu se zdroji a typy motivace v teoretické části práce rozebrány.

Teoretické poznatky budou dále využity na zpracování aplikační části práce, která se zabývá komunikací a motivací v reálném podniku.

APLIKAČNÍ ČÁST

8. Charakteristika podniku

Iveco Czech Republic, a. s. je v dnešní době největším výrobním závodem značky Iveco Bus, která je součástí nadnárodní společnosti CNH Industrial. Konkrétně závod ve Vysokém Mýtě se zaměřuje především na výrobu městských a meziměstských autobusů, které z velké části exportuje do přibližně třiceti zemí světa, především do Francie a Německa. Iveco Czech Republic, a. s. aktuálně vytváří více než 3 250 pracovních míst přímo ve Vysokém Mýtě a další pracovní místa generuje u tuzemských dodavatelů. Je tedy nejen jednou z nejvýznamnějších firem v České republice, ale také velmi důležitým zaměstnavatelem v regionu (Iveco, 2016). O tom svědčí také to, že za rok 2016 se Iveco umístilo na 10. místě v kategorii Zaměstnavatel roku 2016 do 5 000 zaměstnanců v rámci celé České republiky, a v Pardubickém kraji poté obsadilo 2. místo (Zaměstnavatel roku, © 2009–2016).

8.1. Historie podniku

Historie firmy Iveco je nedílně spojena se jménem Josef Sodomka, který roku 1896 začal provozovat svou živnost. Ta byla původně zaměřena pouze na opravu vozů a kočárů, o rok později však společně se dvěma či třemi dělníky začal sám ve své dílně vyrábět kočáry, káry, saně nebo vozy, které většinou tvořil podle individuálního přání zákazníků. Poptávka po jeho výrobě začala mít rostoucí tendenci a v roce 1905, kdy Sodomka zakoupil parní stroj, došlo k přeměně malé dílny na továrnu. V následujících letech se výrobní plocha rozšiřovala a ve firmě v této době pracovalo již 14 zaměstnanců. V období poválečné krize, konkrétně v roce 1925, však došlo k úpadku výroby kočárů a změna výrobního programu byla nezbytně nutná. Téhož roku se z praxe vrátil Sodomkův syn Josef, který přesvědčil otce, aby se zaměřil také na výrobu karoserií pro automobily. Na podzim se tedy Sodomkova firma pyšnila výrobou první karoserie pro osobní automobil. V následujících letech se poptávka po automobilech zvyšovala a firma se zaměřovala také na výrobu nákladních karoserií, kabrioletů a limuzín. Roku 1928 firma pod vedením Sodomky mladšího začala vyrábět také autobusy, zájem o ně však nebyl příliš výrazný, a to až do roku 1937. Sodomkovy automobily byly pravidelnými účastníky soutěží elegance,

kde obdržely mnohá ocenění, a mezi jejich odběratele patřil například Jan Werich, Tomáš Baťa nebo hrabě Schwarzenberg. V období druhé světové války se firma zaměřovala na výrobu speciálních karoserií, například pro chirurgické nebo sanitní vozy, a na výrobu městských autobusů. 27. června 1948 byla továrna znárodněna a začleněna do nově založené firmy Karosa (Muzeum-Myto, 2016).

Po tomto začlenění se počet druhů vyráběných autobusů zvyšoval a došlo k založení nové továrny, která disponovala moderní montážní linkou. Po rozpadu Československa došlo k rapidnímu snížení výroby autobusů a k uspokojení nového trhu bylo třeba do výroby začlenit mnoho inovativních prvků. Firma v roce 1995 představila první nízkopodlažní autobus s názvem CITY BUS a o rok později francouzská firma Renault V.I. získala 51 % akcií firmy Karosa. Společný podnik Renaultu a Iveca vznikl 1. února 1999 a nesl název IRISBUS Holding S.L. Tomuto podniku patřilo 94 % akcií Karosy, kdy 50 % těchto akcií vlastnil Renault V.I. a 50 % Iveco. 1. ledna 2007 byla Karosa a.s. přejmenována na Iveco Czech Republic, a. s. (Karosaklub, 2015).

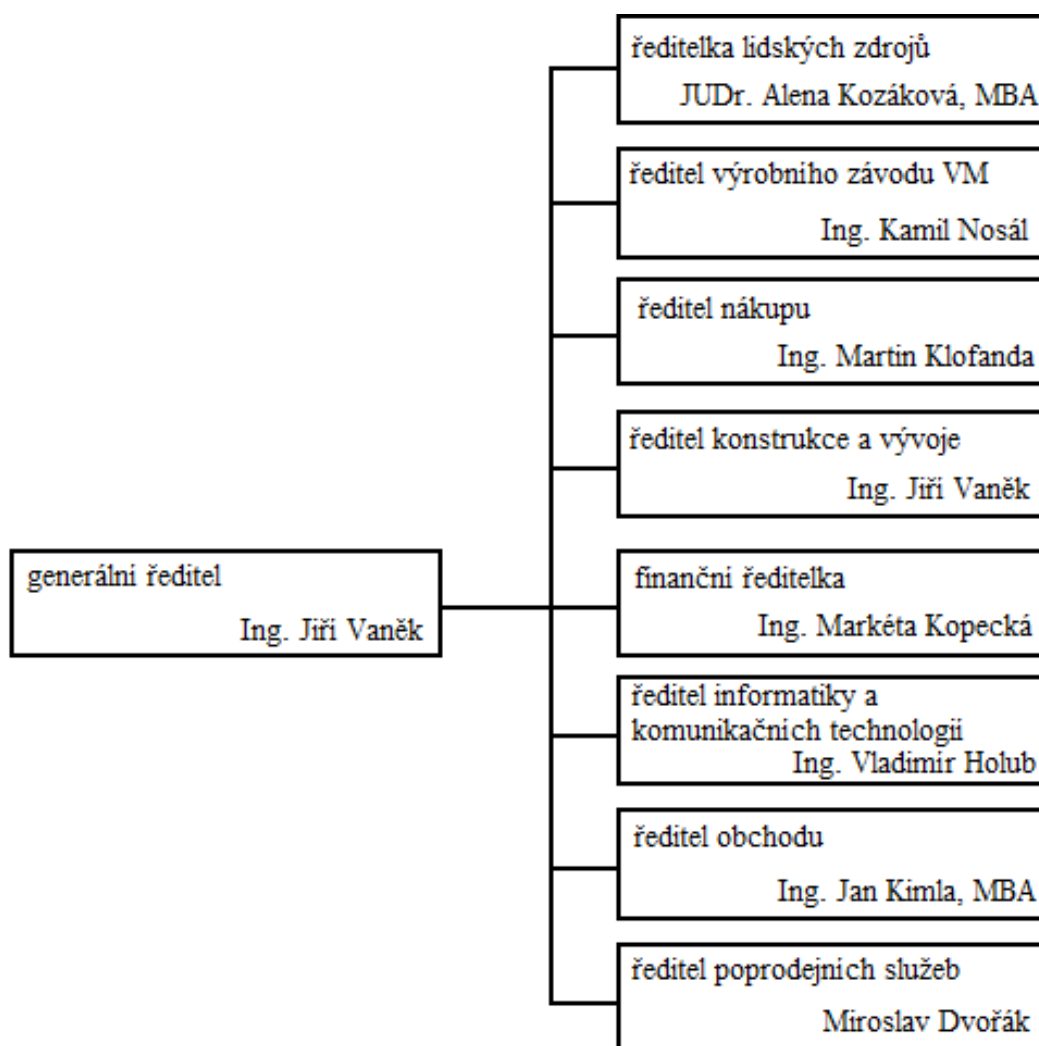
8.2. Organizační struktura a charakteristika zaměstnanců

Organizační struktura této společnosti je maticová, což znamená, že každý pracovník má dva nadřízené, mezi které je rozdělena zodpovědnost. Jedná se o odborného vedoucího a o vedoucího konkrétního projektu, přičemž pracovníci plní úkoly a požadavky obou nadřízených (Bělohávek, 2006, s. 114).

Generálním ředitelem organizace je Ing. Jiří Vaněk, který je zároveň ředitelem pro konstrukci a vývoj. Mimo toto ředitelství se organizace dělí na dalších sedm, přičemž každé z nich má svého ředitele. Konkrétně se jedná o ředitelství lidských zdrojů, výrobního závodu ve Vysokém Mýtě, nákupu, informatiky a komunikačních technologií, obchodu, financí a poprodejních služeb.

Pro přehlednější vyjádření a zobrazení ředitelů jednotlivých ředitelství je na obrázku č. 7 znázorněna organizační struktura společnosti.

Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Iveco Czech Republic, a.s.



Zpracováno podle: Výroční zpráva 2015 (2016)

Iveco Czech Republic, a.s. vstoupilo do programu Word Class Manufacturing (WCM), který představuje mezinárodní metodiku organizace výroby a klade důraz především na zeštíhlenou a efektivní výrobu. Kromě výroby se tento program zaměřuje také na organizaci, bezpečnost práce, motivaci a komunikaci ve společnosti. Konkrétně spočívá ve snaze rozvíjet integritu a týmovou práci ve společnosti a prohloubit manažerské schopnosti vedoucích pracovníků. V roce 2013 Iveco Czech Republic obdrželo bronzové ocenění od komise WCM.

Jak již bylo zmíněno, tato organizace disponuje zhruba 3 250 zaměstnanci, z nichž zhruba 80 % pracuje ve výrobě. Zbývající část zaměstnanců je představena THP pracovníky, tedy pracovníky technicko-hospodářskými, mezi které patří účetní, konstruktéři, technologové,

projektanti, logisticy, ale i vedoucí pracovníci či mistři. V roce 2015 bylo složení personálu dle kvalifikace následující:

- 56 % – vyučení pracovníci
- 31 % – pracovníci s maturitou
- 9 % – pracovníci s vysokou školou
- 4 % – pracovníci s dokončeným základním vzděláním (Výroční zpráva, 2016).

Tento poměr kategorií dle dosaženého vzdělání lze u pracovníků považovat za optimální. V této organizaci totiž naprostá většina vyučených zaměstnanců a zaměstnanců s dokončeným základním vzděláním obsazuje dělnické pozice, stejně jako zhruba polovina pracovníků s maturitou. Zbývajících 20 % zaměstnanců s maturitou či vysokoškolským vzděláním je představeno pracovníky technicko-hospodářskými.

Co se týče zastoupení mužů a žen, přesně 75 % z celkového počtu zaměstnanců představují muži, zbývajících 25 % ženy. Toto zastoupení lze považovat za adekvátní vzhledem k převaze prací technického charakteru, které jsou ve společnosti vykonávány.

K 31. 12. 2015 dosáhl věkový průměr zaměstnanců společnosti 41,3 let, konkrétně u mužů činil tento průměr 40,7 let a u žen 43,8 let (Výroční zpráva, 2016).

9. Analýza komunikace a motivace u THP pracovníků

Následující kapitola bude věnována komunikačním nástrojům, které v organizaci využívají THP pracovníci, a jejich motivaci. Především ve využívání komunikačních nástrojů se THP pracovníci značně liší od pracovníků ve výrobě, z tohoto důvodu bude motivace a komunikace mezi pracovníky ve výrobě zpracována odděleně.

9.1. Komunikace

THP pracovníci v Ivecu využívají především následující dva druhy komunikace:

- *Písemná*, mezi níž patří využívání firemních e-mailů, dvou druhů intranetů, nástěnek neboli vizualizačních tabulí nebo firemní časopis Karosář a LINK
- *Ústní*, která je realizována především prostřednictvím porad, nebo rozhovorů přes firemní telefon

Co se týče **písemné komunikace**, mezi THP pracovníky nejčastěji probíhá prostřednictvím již zmíněného firemního e-mailu. Každý THP pracovník vlastní svůj firemní e-mail, tento komunikační nástroj je tedy velmi rozšířený. V případě informací či oznámení pro širší okruh pracovníků je možné využít také hromadné e-maily, které ušetří mnoho času. Především vedoucí pracovníci dále využívají aplikaci Windows Lync, prostřednictvím které mohou využívat funkci vzdálené plochy pro řešení konkrétních technických problémů.

Kromě tohoto druhu komunikace zde pracovníci často využívají následující dva druhy intranetů:

- *centrální intranet*, kam CNH vkládá nejrůznější aktuality, získaná ocenění a informuje zaměstnance o současném dění ve společnosti,
- *intranet Iveco Czech Republic*, který je využíván hojněji než centrální intranet. Jeho hlavní předností je možnost vyhledání kontaktu na jakéhokoliv spolupracovníka a zasílání žádostí, mezi které patří například žádost o služební cestu, služební telefon či notebook. Dále je zde zveřejněna nabídka vzdělávacích kurzů nebo aktuálně volných pracovních míst, spolu s náplní dané práce a datem, do kdy je možné se na pozici přihlásit. Zaměstnanci zde najdou také složku

s prezentacemi, firemní časopis Karosář v elektronické podobě nebo etický kodex, který zmiňuje, jak se chovat eticky v různých situacích.

Poslední složkou písemné komunikace, kterou firma využívá, je vystavování informací prostřednictvím nástěnek, které jsou zde označovány jako *vizualizační tabule*. Jak bylo již zmíněno, Iveco je součástí programu World Class Manufacturing, pod jehož vedením došlo k razantnímu zvýšení počtu tabulí na pracovišti, které má přispět ke zlepšení informovanosti pracovníků. Otázkou je však to, zda v tomto případě dojde také ke zvýšení efektivity, nebo na druhou stranu k nežádoucímu přehlížení informací a oznámení.

V případě **ústní komunikace** firma často využívá komunikaci přes telefon, která je snadná na realizaci z toho důvodu, že téměř všichni THP pracovníci vlastní svůj pracovní telefon. Velmi důležitým druhem komunikace v Ivecu jsou porady, a to především následující dva druhy:

- *účelové porady*, které se organizují v případě konkrétního problému. Jsou nepravidelné a každému zaměstnanci přijde s malým předstihem pozvánka s místem a časem porady,
- *informativní porady*, které jsou naopak pravidelné, a jejich náplní je seznámení zaměstnanců s novými projekty, kterými se bude firma do budoucna zabývat. Tento druh porad je běžně uskutečňován každý týden.

Co se týče stylu vedení, není centrálně zadáno, jaký styl má být v určitém oddělení používán. V případě konstruktérů či technologů lze však hovořit o demokratickém stylu vedení, kdy manažer poskytuje prostor pro názory pracovníků či pro jejich osobní rozvoj, klade důraz na zpětnou vazbu, avšak závěrečné rozhodnutí je vždy na konkrétním manažerovi.

Nedílnou součástí komunikace a následně i motivace je sdělování kritiky, nebo naopak pochvaly. Každý vedoucí zaměstnanec je v Ivecu poučen o tom, jak se chovat ke svým podřízeným, jak vhodně sdělovat kritiku a především, jak k zaměstnancům přistupovat slušně, eticky a spravedlivě. Znalosti z této oblasti jsou následně ověřovány prostřednictvím online testů. Zaměstnanci jsou naopak seznámeni s tím, že v případě

potřeby mají nárok kontaktovat příslušného vedoucího pracovníka, který jim bude nápomocen a vyslechne je.

V případě, že se pracovník osobně setká s diskriminací či sexuálním obtěžováním, je nutné zmínit fakt, že společnost vlastní tísňovou linku, kam se může zaměstnanec v případě akutních problémů obrátit. Tím společnost napomáhá k eliminaci závažných problémů v zaměstnání.

9.2. Motivace

Pochvala je jedním z hlavních motivačních prostředků **nefinančního charakteru**, které jsou zde využívány. Probíhá buď ústně, tedy mluveným slovem, nebo méně často přes e-mail. Velmi zajímavou složkou motivačního systému této organizace jsou následující dvě události:

- *Vyhlášení nejlepšího pracovníka roku* – tato událost neprobíhá pouze v řadách THP pracovníků, ale zahrnuje i pracovníky ve výrobě a je uskutečněna vždy na konci kalendářního roku. Spočívá v tom, že nejvyšší manažer pod úsekovým ředitelem určí jednoho pracovníka, který bude před svými spolupracovníky vyhlášen a přebere hodnotnou cenu (většinou ve formě elektroniky) spolu s osobním poděkováním za dosud odvedenou práci a slovní pochvalou.
- *Scholarship Award 2015* – jedná se o ocenění vynikajících studijních výsledků dětí všech zaměstnanců, zapojit se mohou absolventi odborných učilišť, maturitních oborů či vysokých škol. Mezi nadprůměrné studenty se v roce 2017 rozdělí více jak 10 000 €. Tato forma motivace je relativně nová a originální, vytváří pro zaměstnance pocit, že firmě záleží nejen na samotných zaměstnancích, ale i na jejich potomcích.

Iveco Czech Republic usiluje o to, aby pracovníci byli dostatečně motivováni, aby je jejich práce naplňovala a poskytovala jim možnost následně se rozvíjet. Tato skutečnost je potvrzena tím, že v roce 2015 firma investovala téměř 4 miliony korun do rozvoje a vzdělávání zaměstnanců.

Pro doplnění motivace jako takové je nutné zmínit také **finanční motivaci**, obsahující širokou škálu benefitů, která je zaměstnancům v Ivecu poskytována. Jako hlavní kategorii benefičního programu je možné zmínit pololetní udělování Unišeků (ve výši 2 × 3 000 Kč), které může zaměstnanec využít v oblasti kultury, sportu, zdraví nebo vzdělávání podle toho, jakou oblast preferuje. Dále se jedná o příspěvek na obědy v závodní jídelně Eurest, příspěvek při narození dítěte (ve výši 5 000 Kč), odměny za pracovní výročí nebo odměny za měsíční práci bez neschopenek a propustek. Konkrétně tento druh odměn je vyplácen v listopadové výplatě za celý rok, v lednové výplatě poté za měsíc prosinec. Značně motivující se jeví také doplňková složka mzdy, jejíž výše je závislá na kvalitě, ale také množství odvedené práce. Ke zvýšení této složky mzdy dojde také v případě, kdy zaměstnanec vznesl nějaký návrh ke zlepšení práce.

Všechny tyto benefity jsou bez rozdílu poskytovány jak THP pracovníkům, tak pracovníkům ve výrobě. Obdržet je však mohou pouze kmenoví, nikoliv agenturní zaměstnanci.

10. Analýza komunikace a motivace u pracovníků ve výrobě

Následující kapitola bude věnována komunikaci a motivaci u pracovníků ve výrobě.

10.1. Komunikace

Co se týče komunikace mezi pracovníky ve výrobě, je zde škála komunikačních prostředků značně užší než u THP pracovníků. Pracovníci ve výrobě totiž nemají přístup k intranetu a nemají ani firemní e-mail či telefon. V případě, kdy je třeba se s konkrétním pracovníkem spojit, je možné ho kontaktovat prostřednictvím telefonátu s jeho mistrem, který komunikaci zprostředkuje.

Nejvýznamnějším druhem komunikace mezi pracovníky ve výrobě je **komunikace ústní**, která probíhá prostřednictvím různých druhů porad. Základním druhem jsou eskalační meetingy, které svým charakterem spadají do porad probíhajících pravidelně. Spočívají v tom, že výrobní ředitel oznámí všem vedoucím výrobních sekcí, jaký je stav objednávek a dodávek a jakým směrem se bude výroba ubírat v krátkodobém časovém horizontu. Jednotliví vedoucí výrobních sekcí poté předávají informace svým mistrům, kteří je pak sdělují zaměstnancům, pracujícím na jejich úseku. Tyto organizační porady probíhají většinou každý den před začátkem pracovní doby.

Vzhledem k tomu, že většina pracovníků ve výrobě vykonává práci značně stereotypní a bez možnosti využití kreativity, je logické, že zde bude využíván především direktivní styl vedení. Tento styl spočívá ve striktním zadávání úkolů od vedoucího pracovníka.

Iveco se snaží o co nejlepší informovanost svých pracovníků, jejíž hlavní podmínkou je zdravá a efektivní komunikace na pracovišti. Pro zlepšení komunikace v pracovním prostředí firma v loňském roce přešla na nový model rozdělení moci, který aplikuje u několika výrobních sekcí. Původně bylo zvykem, že jeden mistr měl na starost mnohdy až sto pracovníků, takto vysoké číslo se však často odráželo i na kvalitě komunikace. V novém modelu byla tedy zavedena pozice **teamleaderů**, jejichž přítomnost zvyšuje kvalitu komunikace. Jsou přímými podřízenými mistrů, přičemž každý mistr má 3–5 teamleaderů, kteří jsou vedoucími pro menší skupiny pracovníků. Tento model je přínosem nejen pro samotné pracovníky ve výrobě, kteří mají díky teamleaderům více

prostoru pro dotazy či řešení problémů, ale také pro mistry, kteří se setkají s určitou formou ulehčení své práce.

Kromě nejvíce využívané ústní komunikace používají pracovníci ve výrobě také vizualizační tabule, a to ve stejné míře jako THP pracovníci. Jsou zde sdělovány například informace o množství rozpracovaných a odvedených zakázek.

10.2. Motivace

Již zmíněná změna modelu se váže také k motivaci zaměstnanců, jelikož díky teamleaderům je ve společnosti větší prostor pro pochvaly a uznání. Také kritika je sdělována kultivovaněji, s větší možností nalezení řešení problému samotným zaměstnancem. Dále je nutné uvést, že téměř 90 % teamleaderů dosáhlo této pozice povýšením z běžného pracovníka ve výrobě, což je výhodou nejen proto, že teamleadeři již znají osobnost svých podřízených, a naopak, ale také může být možnost tohoto povýšení pro pracovníky značně motivující.

Stejně jako u THP pracovníků, i pracovníci ve výrobě mají možnost se zapojit do akce Scholarship Award nebo mohou být vyhlášeni nejlepším pracovníkem roku. V tomto případě je tedy motivační program stejně pestrý jako u THP pracovníků.

Z důvodu často stereotypní náplně práce zde hraje významnou roli také vzájemná motivace mezi spolupracovníky na stejné úrovni. Na rozdíl od THP pracovníků, v případě pracovníků ve výrobě totiž většinou tutéž práci vykonává mnohdy až několik desítek zaměstnanců. Tato motivace může spočívat například ve vzájemném podporování, pomoci v případě řešení problémů nebo ve vypomáhání v případě časového presu jednoho z pracovníků.

Mimo tyto motivační prostředky také společnost poměrně hojně využívá odbory. Jejich cílem je prosazovat zájmy pracovníků a mimo jiné rozšiřovat množství motivačních nástrojů. Mezi ně se řadí také benefity, jejichž škála je u pracovníků ve výrobě stejná jako u již zmíněných THP pracovníků, ale také flexibilní výše doplňkové mzdy.

11. Dotazníkové šetření

Následující část bakalářské práce bude věnována dotazníkovému šetření a následnému vyhodnocení zjištěných výsledků. Dotazníkové šetření bylo pro účely bakalářské práce zvoleno z toho důvodu, že se jeví jako nejvhodnější nástroj kvantitativního výzkumu. Kvantitativní výzkumná metoda totiž umožňuje získání a měření značného množství informací, jejichž výsledky často bývají více reprezentativní než u výzkumu kvalitativního. Jejím hlavním nedostatkem je však nemožnost hloubkového porozumění problematice.

11.1. Cíl a metodika dotazníkového šetření

Hlavním cílem dotazníkového šetření je odhalit význam komunikace v procesu motivace zaměstnanců. Pro tento účel byla stanovena následující výzkumná otázka:

Jakou měrou ovlivňuje úroveň komunikace pracovní motivaci zaměstnanců v Iveco Czech Republic?

Dílčím cílem práce je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s úrovní komunikace a motivace ve společnosti, analyzovat nedostatky v této oblasti a navrhnout případná doporučení. K tomu byly stanoveny následující hypotézy, jejichž testováním dojde k naplnění těchto cílů:

H1: Více než polovina zaměstnanců Iveco Czech Republic je spokojena s úrovní komunikace na pracovišti.

H2: Více než 60 % zaměstnanců Iveco Czech Republic se cítí motivováno k vyššímu pracovnímu výkonu.

Po konzultaci s oddělením lidských zdrojů byl dotazník zaslán prostřednictvím hromadných e-mailů THP pracovníkům, kteří je vyplňovali v elektronické podobě na webové stránce www.vyplnto.cz. Vzhledem k tomu, že pracovníci ve výrobě nedisponují firemním e-mailem, byly dotazníky této skupině pracovníků rozdávány spolu s výplatními páskami. Na pracovišti a v jídelně byly umístěny sběrné boxy, do kterých zaměstnanci vyplněné dotazníky vhadzovali. Vzhledem ke značné vytíženosti jak THP pracovníků, tak

pracovníků ve výrobě, činila doba, po kterou bylo možné dotazník vyplnit, 14 dní. Ukončení sběru dotazníků se konalo 28. února 2017.

Vzhledem k tomu, že více jak polovina dotazníků byla pracovníky vyplňována v tištěné podobě, nedalo se zabránit vynechávání některých otázek či chybným odpovědím. Z tohoto důvodu se v některých případech liší počet celkových respondentů od počtu respondentů, kteří odpověděli na určitou otázku.

11.2. Charakteristika použitého dotazníku

Dotazník je zaměřen na spokojenost pracovníků s komunikací a motivací ve společnosti Iveco Czech Republic a na jejich preference v oblasti motivačních faktorů. Je zcela anonymní a obsahuje 13 uzavřených otázek, jejichž odpovědi jsou ve většině případů zachyceny na čtyřbodové škále. Konkrétně se jedná o odpovědi typu: „Ano“, „Spíše ano“, „Spíše ne“ a „Ne“. Pro hlubší porozumění odpovědi byla v případě zvolení odpovědi „Spíše ne“ či „Ne“ umožněna otevřená odpověď pro vyjádření důvodu nespokojenosti zaměstnanců nebo pro jejich návrhy na zlepšení. Celé znění dotazníku je k dispozici v příloze č. 1.

11.3. Výsledky dotazníkového šetření

Následující část bakalářské práce se zaměřuje na detailní rozbor dat, zjištěných prostřednictvím dotazníkového šetření. Podařilo se shromáždit 527 dotazníků. Vzhledem k celkovému počtu zaměstnanců (3250), se jedná o návratnost více než 16,2 %. Tento počet je možné považovat jako reprezentativní, a tím pádem výsledky generalizovat. Šetření se zúčastnili jak THP pracovníci, tak i pracovníci ve výrobě.

Tato kapitola je rozdělena do následujících devíti podkapitol:

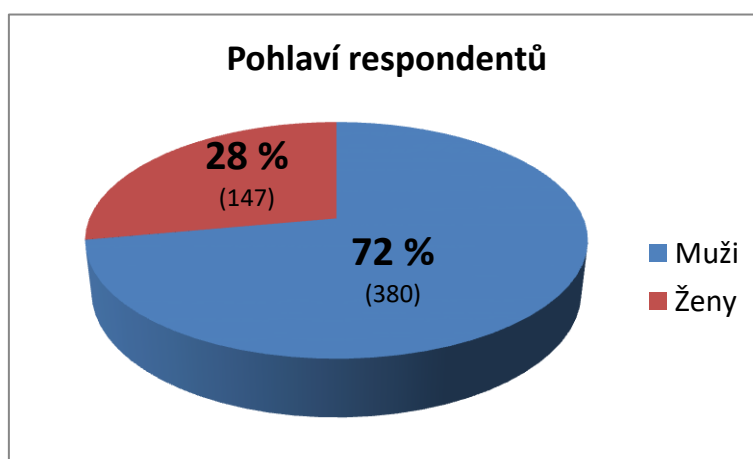
- Pohlaví a délka působení zaměstnance ve společnosti
- Pracovní pozice zaměstnance
- Spokojenost s úrovní komunikace na pracovišti
- Spokojenost s množstvím vizualizačních tabulí a s informacemi

- Vhodnost způsobu sdělování kritiky
- Spokojenost s pracovním klimatem
- Míra motivace zaměstnanců
- Spokojenost s chováním vedoucích zaměstnanců
- Faktory ovlivňující motivaci pracovníků

11.3.1. Pohlaví a délka působení zaměstnance ve společnosti

Jak již bylo zmíněno, dotazníkového šetření se zúčastnilo 527 respondentů, z nichž 72 % (380) tvořili muži a zbývajících 28 % (147) ženy. Velký rozdíl mezi počtem mužů a žen je možné odůvodnit převahou činností technického charakteru, vykonávaných v této společnosti, a jejich značnou fyzickou náročností. Vzhledem k tomu, že z celkového počtu zaměstnanců ve společnosti je 75 % představováno muži a 25 % ženami, tak výzkumný vzorek s minimálním rozdílem (3 %) odpovídá poměru pracovníků ve firmě. Četnost odpovědí je znázorněna na obrázku č. 8.

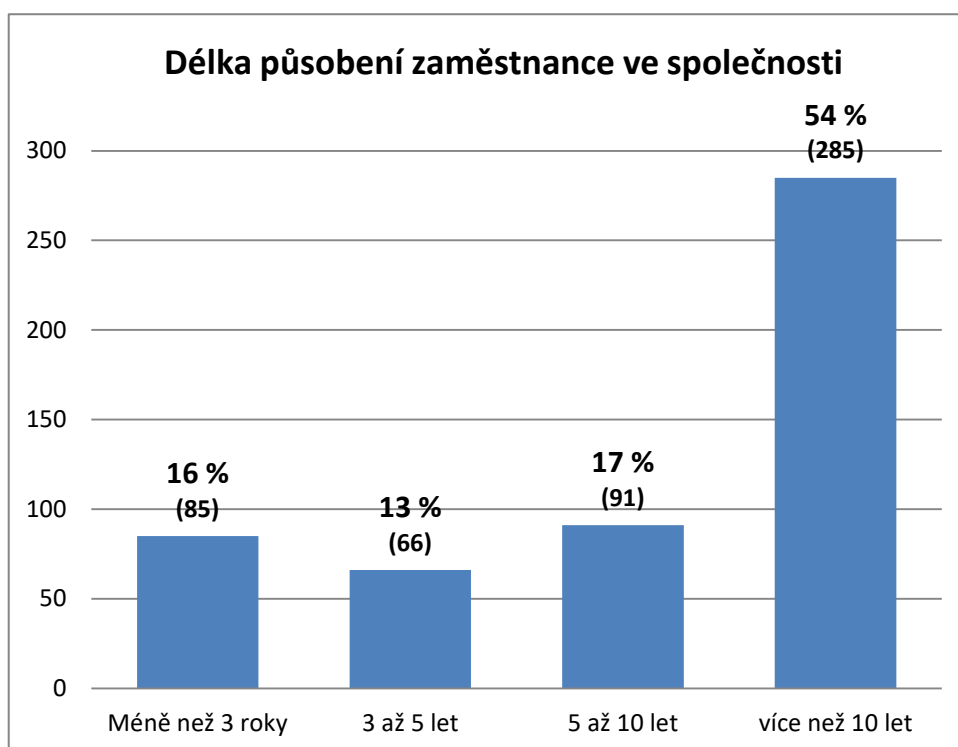
Obrázek 8: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je viditelné na obrázku č. 9, více než polovina, konkrétně 54 % (285) respondentů, působí ve společnosti déle než 10 let. Pracovníci, kteří jsou zde zaměstnáni méně než tři roky, tvoří 16 % (85) a zaměstnanci s dobou působnosti ve společnosti od 5 do 10 let představují 17 % (91). Nejméně respondentů, konkrétně 13 % (66), pracuje ve společnosti 3 až 5 let.

Obrázek 9: Délka působení zaměstnance ve společnosti



Zdroj: Vlastní zpracování

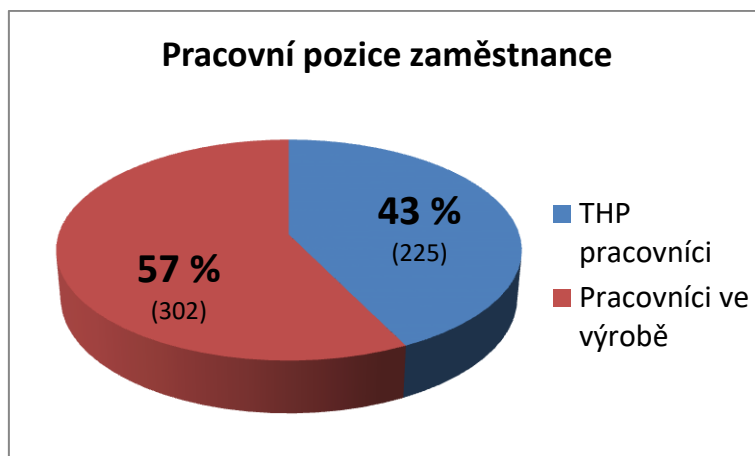
Z důvodu poměrně vysokého podílu pracovníků pracujících ve společnosti více než 10 let je možné soudit, že míra fluktuace zaměstnanců je poměrně nízká a podnik má snahu udržovat zkušené a schopné pracovníky.

11.3.2. Pracovní pozice zaměstnance

Z celkového počtu dotazníků bylo 57 % (302) vyplněno pracovníky ve výrobě a zbývajících 43 % (225) THP pracovníky (viz obrázek č. 10). Vzhledem k tomu, že více jak čtyři pětiny z celkového počtu zaměstnanců ve společnosti tvoří pracovníci ve výrobě, dalo by se jejich zastoupení v celkovém počtu respondentů očekávat mnohem četnější.

Důvodem, proč tomu tak není, je pravděpodobně fakt, že THP pracovníci obdrželi dotazník v elektronické podobě, tudíž pouze rozklikli zaslaný odkaz, dotazník vyplnili a odeslali. V případě dělníků ve výrobě však musel pracovník vyplněný dotazník donést do sběrných boxů, tudíž byl celý proces složitější a časově náročnější než u THP pracovníků.

Obrázek 10: Pracovní pozice zaměstnance

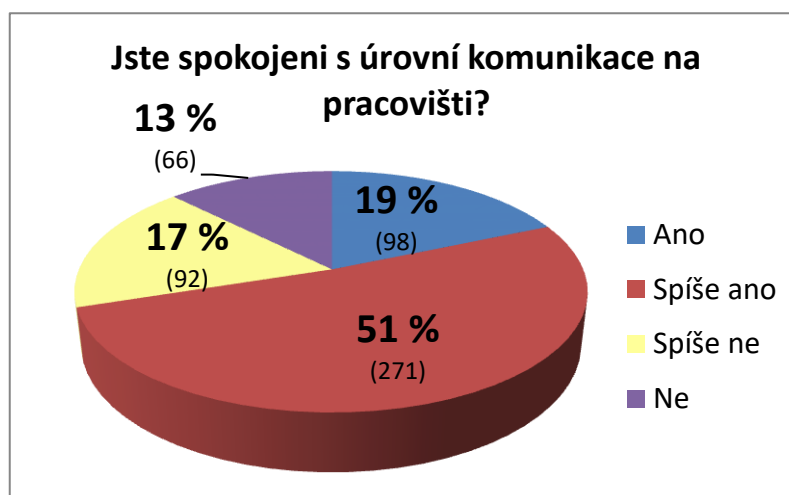


Zdroj: Vlastní zpracování

11.3.3. Spokojenost s úrovní komunikace na pracovišti

Přesně 70 % (369) dotazovaných je spokojeno s úrovní komunikace na pracovišti a hodnotí ji pozitivně (zvolení odpovědi „Ano“ či „Spíše ano“), zbylých 30 % (158) ji hodnotí negativně (zvolení odpovědi „Spíše ne“ či „Ne“). Četnost jednotlivých odpovědí je zaznamenána na obrázku č. 11.

Obrázek 11: Celková spokojenost s úrovní komunikace na pracovišti



Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi hlavní důvody nespokojenosti s komunikací na pracovišti patří nedostatečné předávání informací mezi směny, nízká kvalita komunikace mezi dělníky a mistry

(teamleadery), opožděné předávání informací či změn ve výrobě nebo jazykové bariéry se zaměstnanci z cizích zemí.

Je možné říci, že muži jsou s úrovní komunikace spokojeni přibližně stejně jako ženy. Konkrétně je spokojeno 71 % (271) z celkového počtu mužů, u žen se jedná o 67 % (98) spokojených žen z jejich celkového počtu. Rozdíl 4 % je však minimální, proto je možné považovat spokojenost u obou pohlaví za srovnatelnou.

Mnohem více, konkrétně s rozdílem 17 %, jsou s komunikací spokojeni THP pracovníci, z jejichž celkového počtu je spokojeno téměř 80 % (179), méně jsou poté spokojeni pracovníci ve výrobě, kde se jedná o 63 % (190) spokojených pracovníků. Výsledky jsou znázorněny v tabulce č. 1.

Tabulka 1: Spokojenost s komunikací - jednotlivé segmenty

Jste spokojeni s úrovní komunikace na pracovišti?										
	MUŽI					ŽENY				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	7,2%	19,9%	3,2%	3,6%	THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	1,7%	5,1%	0,9%	0,9%	42,7%
% z mužů	10,0%	27,6%	4,5%	5,0%	% z žen	6,1%	18,4%	3,4%	3,4%	
% z THP	16,9%	46,7%	7,6%	8,4%	% z THP	4,0%	12,0%	2,2%	2,2%	
Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	6,5%	17,8%	5,9%	8,0%	Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	3,2%	8,5%	2,5%	4,9%	57,3%
% z mužů	8,9%	24,7%	8,2%	11,1%	% z žen	11,6%	30,6%	8,8%	17,7%	
% z pracovníků ve výrobě	11,3%	31,1%	10,3%	13,9%	% z pracovníků ve výrobě	5,6%	14,9%	4,3%	8,6%	

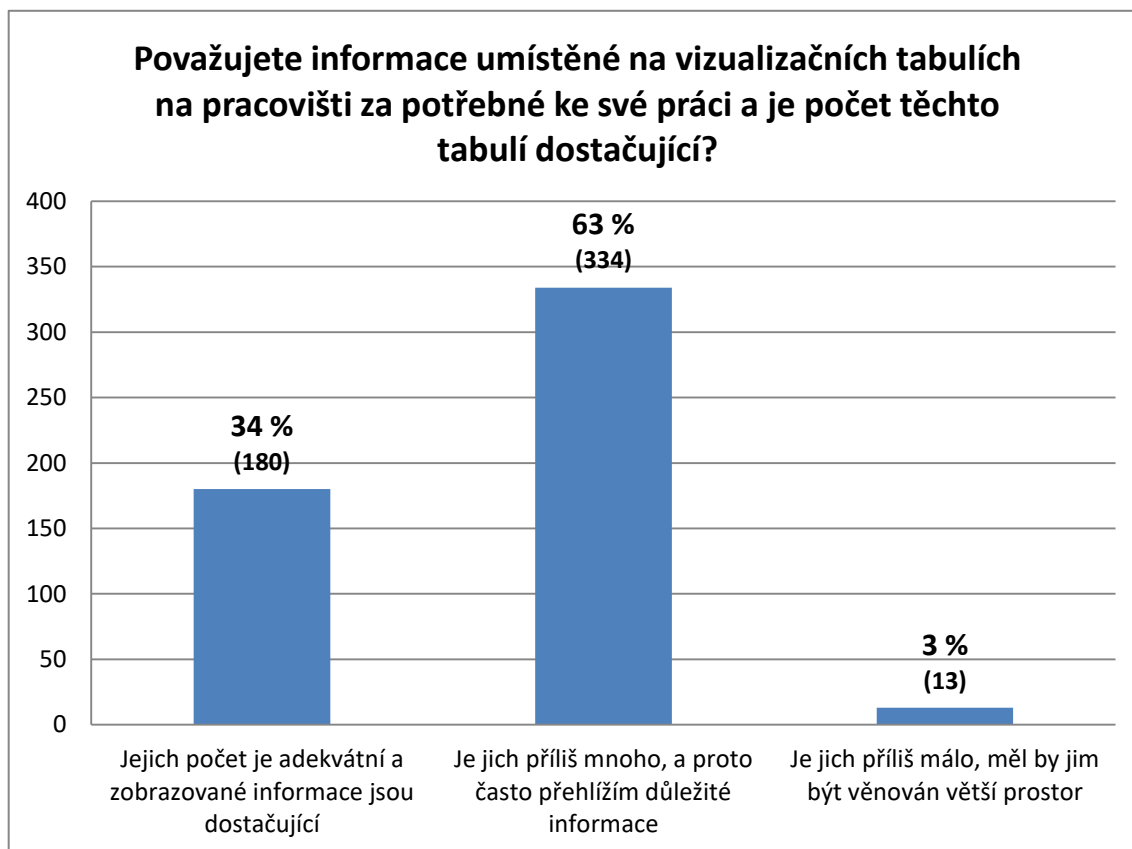
Zdroj: Vlastní zpracování

V případě zvážení délky zaměstnání jednotlivých respondentů se dostáváme k poměrně protichůdným výsledkům. Nejvíce spokojeni s komunikací jsou pracovníci, kteří ve firmě působí méně než 3 roky, kdy pozitivně komunikaci hodnotilo 75 % (64), a pracovníci působící zde déle než 10 let, u nichž se jednalo o 71 % (201) spokojených respondentů z jejich celkového počtu.

11.3.4. Spokojenost s množstvím vizualizačních tabulí a s informacemi

Jak je viditelné na obrázku č. 12, podle více než 63 % (334) dotazovaných je na pracovišti příliš mnoho vizualizačních tabulí, a proto často dochází k přehlížení důležitých informací.

Obrázek 12: Celková spokojenost s množstvím vizualizačních tabulí a s informacemi



Zdroj: Vlastní zpracování

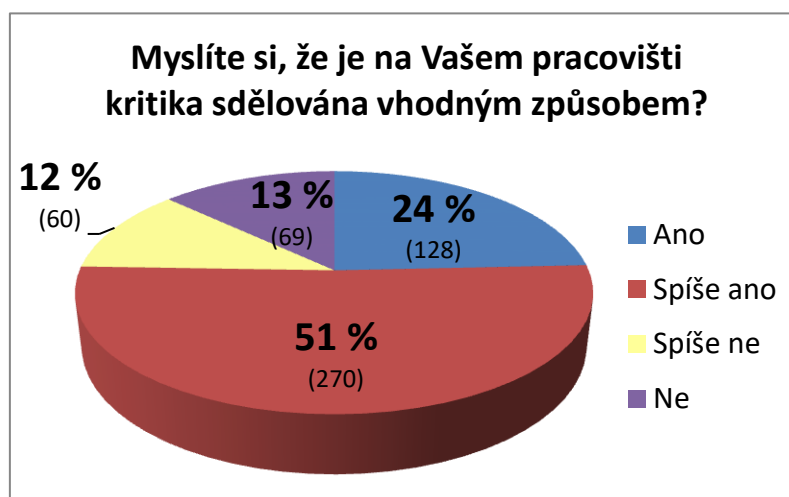
Zaměstnanci by uvítali menší množství těchto tabulí a více stručných a jasných informací souvisejících s výrobou, jako jsou například změny ve výrobě, dokumentace nebo pracovní postupy. Pracovníci dále preferují osobní sdělování důležitých informací teamleaderem během pracovních porad, popřípadě prostřednictvím e-mailu. Tím by došlo k eliminaci již zmíněného přehlížení důležitých informací.

Vhodné by také bylo veškeré informace prostřednictvím tabulí sdělovat v českém jazyce, jelikož pro velký počet pracovníků ve výrobě jsou anglické texty a zkratky nesrozumitelné.

11.3.5. Vhodnost způsobu sdělování kritiky

Obrázek č. 13 znázorňuje, že více než 75 % (398) dotazovaných je spokojeno se způsobem, jakým jsou sdělovány výtky a kritika práce či chování (zvolení odpovědi „Ano“ či „Spíše ano“).

Obrázek 13: Celková spokojenost se způsobem sdělování kritiky



Zdroj: Vlastní zpracování

O 20 % více jsou spokojeni se způsobem sdělování kritiky THP pracovníci, konkrétně se jedná o 87 % (195) spokojených THP pracovníků z jejich celkového počtu. V případě pracovníků ve výrobě je toto procento nižší, konkrétně 67 %, což představuje 203 respondentů. Lze tedy předpokládat, že vedoucí pracovníci THP pracovníků sdělují kritiku vhodnějším a kultivovanějším způsobem než vedoucí pracovníků ve výrobě.

Ženy jsou spokojené téměř stejně jako muži, pouze s rozdílem necelého 1 %, je tedy možné předpokládat, že se na pracovišti nevyskytuje upřednostňování či zvýhodňování jednoho z pohlaví. Jednotlivé odpovědi, rozdělené dle pohlaví a pracovní pozice ve společnosti, jsou zobrazeny v tabulce č. 2.

Tabulka 2: Spokojenost se způsobem sdělování kritiky - jednotlivé segmenty

Myslíte si, že je na Vašem pracovišti kritika sdělována vhodným způsobem?										
	MUŽI					ŽENY				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	8,5%	21,1%	3,0%	1,3%	THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	2,3%	5,1%	0,9%	0,4%	42,7%
% z mužů	11,8%	29,2%	4,2%	1,8%	% z žen	8,2%	18,4%	3,4%	1,4%	
% z THP	20,0%	49,3%	7,1%	3,1%	% z THP	5,3%	12,0%	2,2%	0,9%	
Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	8,0%	16,7%	5,1%	8,3%	Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	5,5%	8,3%	2,3%	3,0%	57,3%
% z mužů	11,1%	23,2%	7,1%	11,6%	% z žen	19,7%	29,9%	8,2%	10,9%	
% z pracovníků ve výrobě	13,9%	29,1%	8,9%	14,6%	% z pracovníků ve výrobě	9,6%	14,6%	4,0%	5,3%	

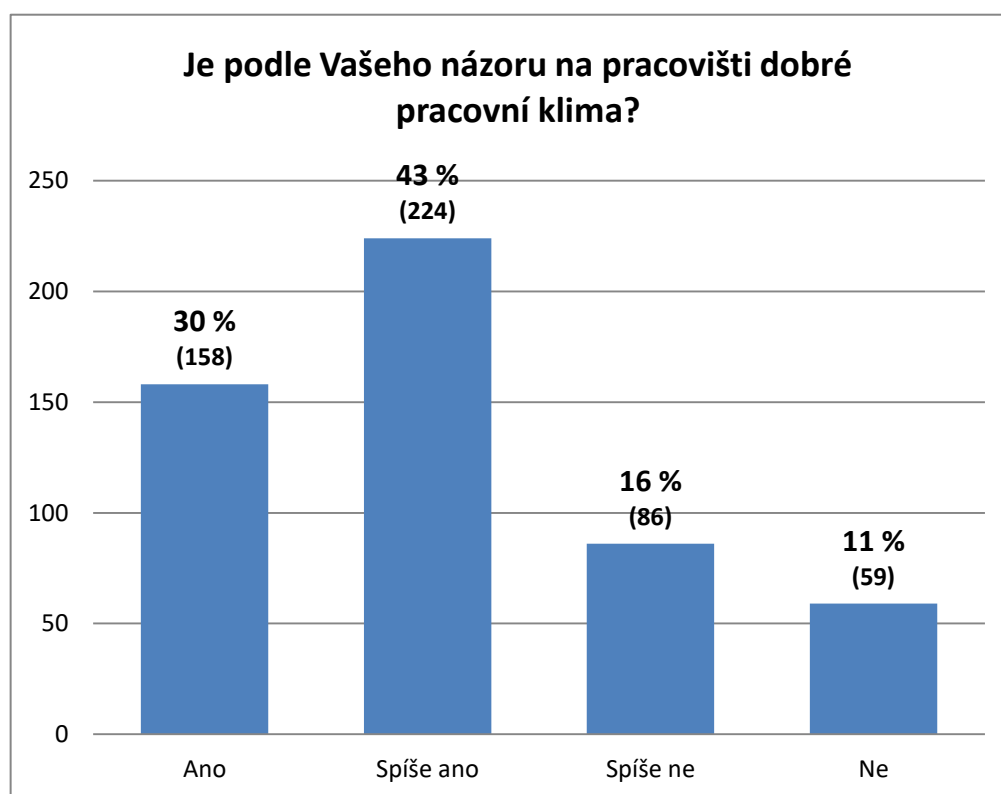
Zdroj: Vlastní zpracování

Zbýlých 25 % (129) pracovníků, kteří nejsou spokojeni se způsobem sdělování kritiky, by uvítalo méně arogantní chování nadřízených, méně neopodstatněné kritiky ze strany vedoucích, strhávání doplňkové mzdy bez jakéhokoliv upozornění nebo řešení případných problémů v soukromí, a nikoliv před zraky ostatních spolupracovníků, což je pro ně značně stresující.

11.3.6. Spokojenost s pracovním klimatem

Následující graf (obrázek č. 14) znázorňuje, že 382 zaměstnanců, tedy téměř 73 %, hodnotí pracovní klima ve společnosti pozitivně. Respondenti, kteří zvolili odpověď „Ano“ či „Spíše ano“, mají pocit, že na pracovišti panuje příjemná atmosféra, setkávají se zde s minimem konfliktů, vzájemnou motivací, podporou mezi spolupracovníky a se spoluprací.

Obrázek 14: Celková spokojenost s pracovním klimatem



Zdroj: Vlastní zpracování

Rozdíl ve spokojenosti s pracovním klimatem je v závislosti na pohlaví minimální. Muži jsou sice dle výsledků dotazníku o 4 % spokojenější než ženy, avšak toto procento je statisticky nevýznamné.

Naopak rozdíl v odpovědích odlišných pracovních pozic je poměrně značný. Co se týče THP pracovníků, z jejich celkového počtu hodnotí 186 respondentů pracovní klima pozitivně, což představuje téměř 83 %. V případě pracovníků ve výrobě je toto procento nižší, konkrétně 65 % (196 respondentů).

Co se týče délky pracovního poměru a jejího ovlivňování spokojenosti s pracovním klimatem, nejvíce spokojeni jsou pracovníci, kteří ve společnosti působí 5 až 10 let, v jejichž případě je spokojených 74 % (67) z jejich celkového počtu. Ostatní segmenty mají toto procento téměř shodné, okolo 71 %. Tento tříprocentní rozdíl však není statisticky významný. Relativní četnosti odpovědí respondentů, rozlišené dle pozice ve společnosti, jsou zobrazeny v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Spokojenost s pracovním klimatem – jednotlivé segmenty

Je podle Vašeho názoru na pracovišti dobré pracovní klima?					
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	15,4%	19,9%	6,1%	1,3%	42,7%
% z THP	36,0%	46,7%	14,2%	3,1%	100,0%
Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	14,6%	22,6%	10,2%	9,9%	57,3%
% z pracovníků ve výrobě	25,5%	39,4%	17,9%	17,2%	100,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

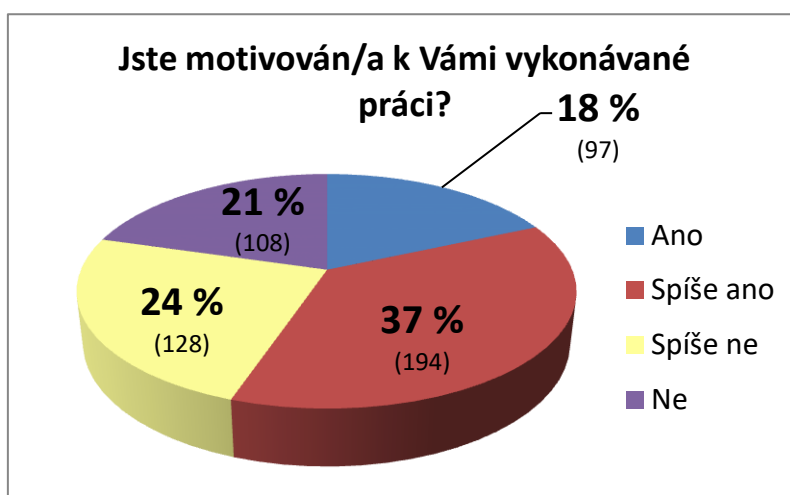
Zbýlých 27 % (145) zaměstnanců, kteří hodnotili pracovní klima negativně, uvádělo jako hlavní důvod své nespokojenosti časté konflikty, které jsou způsobeny značným pracovním stresem a nátlakem způsobeným nutností vykonat velké množství práce za co nejkratší dobu. Dále byla často uváděna nízká míra spolupráce mezi pracovníky či závist a pomluvy, především u ženského kolektivu.

11.3.7. Míra motivace zaměstnanců

Motivací jako takovou se zabývaly dvě otázky, z nichž jedna byla zaměřena na motivaci k práci, kterou zaměstnanec vykonává, a druhá na motivaci k vyššímu pracovnímu výkonu. Více než 55 % (291) z celkového počtu dotazovaných se cítí absolutně či spíše motivováno k vykonávané práci.

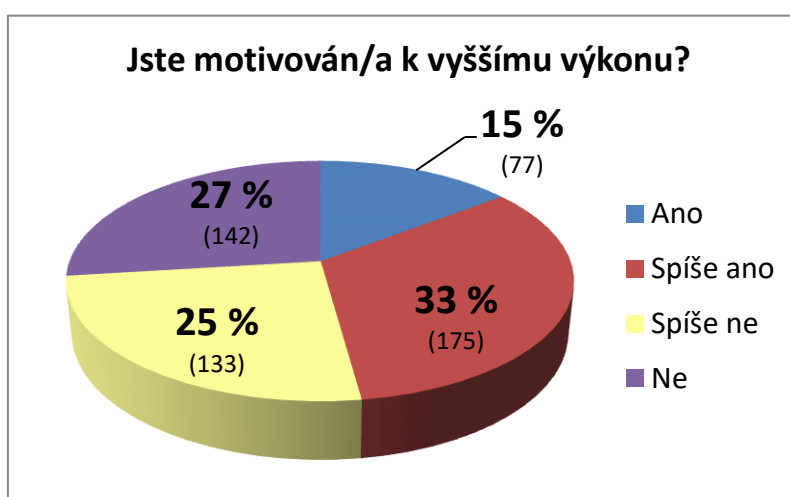
O sedm procent méně, konkrétně 48 % (252), je motivováno k vyššímu pracovnímu výkonu. Výsledky jsou viditelné na obrázku č. 15, který je zaměřen na motivaci k vykonávané práci, motivaci k vyššímu výkonu znázorňuje obrázek č. 16.

Obrázek 15: Motivace k vykonávané práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Obrázek 16: Motivace k vyššímu výkonu



Zdroj: Vlastní zpracování

Obecně jsou k vykonávané práci motivovány více ženy, z jejichž celkového počtu je motivováno téměř 61 % (89), u mužů je toto procento nižší, konkrétně 53 % (202). Ženy se tedy cítí více motivovány než muži, a to s rozdílem 8 %. Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu je u obou pohlaví téměř stejná, s velmi nepatrným rozdílem, menším než 1 %.

Mnohem více motivováni se cítí THP pracovníci než dělníci. V případě motivace k vykonávané práci se cítí motivováno téměř 72 % (161) THP pracovníků a 43 % (130) pracovníků ve výrobě. THP pracovníci jsou tedy o 29 % více motivováni než pracovníci ve výrobě. Ještě větší procentuální rozdíl (36 %) je viditelný u motivace k vyššímu výkonu,

kdy se více než 68 % (154) THP pracovníků cítí motivováno k vyššímu pracovnímu výkonu, u pracovníků ve výrobě se jedná pouze o 32 % (98). Relativní četnosti odpovědí na otázky, které se zabývají motivací, jsou znázorněny v tabulce č. 4 a 5. Zde jsou odpovědi rozlišeny dle pohlaví a pracovní pozice ve společnosti.

Tabulka 4: Motivace k vykonávané práci – jednotlivé segmenty

Jste motivován/a k Vámi vykonávané práci?										
	MUŽI					ŽENY				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	7,6%	16,7%	6,6%	3,0%	THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	2,3%	4,0%	1,9%	0,6%	42,7%
% z mužů	10,5%	23,2%	9,2%	4,2%	% z žen	8,2%	14,3%	6,8%	2,0%	
% z THP	17,8%	39,1%	15,6%	7,1%	% z THP	5,3%	9,3%	4,4%	1,3%	
Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	5,3%	8,7%	10,8%	13,3%	Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	3,2%	7,4%	4,9%	3,6%	57,3%
% z mužů	7,4%	12,1%	15,0%	18,4%	% z žen	11,6%	26,5%	17,7%	12,9%	
% z pracovníků ve výrobě	9,3%	15,2%	18,9%	23,2%	% z pracovníků ve výrobě	5,6%	12,9%	8,6%	6,3%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 5: Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu – jednotlivé segmenty

Jste motivován/a k vyššímu výkonu?										
	MUŽI					ŽENY				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	7,0%	16,5%	7,6%	2,8%	THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	1,9%	3,8%	2,7%	0,4%	42,7%
% z mužů	9,7%	22,9%	10,5%	3,9%	% z žen	6,8%	13,6%	9,5%	1,4%	
% z THP	16,4%	38,7%	17,8%	6,7%	% z THP	4,4%	8,9%	6,2%	0,9%	
Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	4,2%	6,8%	9,5%	17,6%	Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	1,5%	6,1%	5,5%	6,1%	57,3%
% z mužů	5,8%	9,5%	13,2%	24,5%	% z žen	5,4%	21,8%	19,7%	21,8%	
% z pracovníků ve výrobě	7,3%	11,9%	16,6%	30,8%	% z pracovníků ve výrobě	2,6%	10,6%	9,6%	10,6%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Co se týče délky pracovního poměru a její vazbě k motivaci, dochází k poměrně protichůdným výsledkům. Celkově se nejvíce motivovaní cítí pracovníci, kteří jsou zaměstnáni ve firmě déle než 10 let, z jejichž celkového počtu je k vykonávané práci motivováno téměř 61 % (173), a pracovníci, kteří ve společnosti působí méně než 3 roky, z nichž se cítí motivováno 59 % (50). U pracovníků zaměstnaných ve společnosti 3 až 5 let se jedná o 41 % (27) spokojených zaměstnanců a v případě pracovníků působících ve firmě 5–10 let je spokojených 45 % (41). Díky těmto výsledkům tedy není možné říci, že míra pracovní motivace roste s délkou pracovního poměru ve společnosti.

Důvodem demotivace pracovníků je nejčastěji pocit nízké hodinové mzdy, nespravedlivé rozdělování doplňkové mzdy, nedostatek pochval od vedoucích nebo složité získání smlouvy na dobu neurčitou. Pracovníci by uvítali lepší přístup a komunikaci od nadřízených a intenzivnější spolupráci mezi pracovníky. Toto zdůvodnění nízké motivovanosti se vyskytovalo především u pracovníků ve výrobě.

Častým důvodem byla také absence vyššího finančního ohodnocení či jednorázových odměn v případě vykonání práce navíc. Mnoho pracovníků ve výrobě také uvedlo, že nyní již pracují na plný výkon, není tudíž možné výkonnost zvyšovat. Nízká míra motivovanosti k vyššímu pracovnímu výkonu je tedy pravděpodobně ovlivněna i těmito okolnostmi.

11.3.8. Spokojenost s chováním vedoucích zaměstnanců

Na otázku, zda mají zaměstnanci pocit, že jejich přímý vedoucí má zájem o jejich případné názory či problémy, téměř 73 % (383) pracovníků odpovědělo kladně, tedy že jsou se zájmem vedoucích pracovníků spokojeni. Zbýlých 27 % (144) naopak hodnotí zájem vedoucích negativně.

Spokojenost se zájmem vedoucích je o 23 % vyšší u THP pracovníků, z jejichž celkového počtu je spokojeno 86 % (194), u pracovníků ve výrobě se jedná o 63 % (189) spokojených pracovníků. Rozdíl ve spokojenosti je pohlavím zaměstnanců ovlivněn pouze minimálně, konkrétně s rozdílem necelých 4 %, kdy více jsou spokojeni muži. Relativní četnosti odpovědí jednotlivých segmentů jsou znázorněny v tabulce č. 6.

Tabulka 6: Spokojenost se zájmem vedoucích – jednotlivé segmenty

Má Váš vedoucí zaměstnanec zájem o Vaše názory či problémy, které s ním chcete řešit?										
	MUŽI					ŽENY				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	16,9%	12,7%	3,2%	1,1%	THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	4,4%	2,8%	1,3%	0,2%	42,7%
% z mužů	23,4%	17,6%	4,5%	1,6%	% z žen	15,6%	10,2%	4,8%	0,7%	
% z THP	39,6%	29,8%	7,6%	2,7%	% z THP	10,2%	6,7%	3,1%	0,4%	
Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	10,6%	12,9%	8,7%	5,9%	Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	7,2%	5,1%	4,0%	2,8%	57,3%
% z mužů	14,7%	17,9%	12,1%	8,2%	% z žen	25,9%	18,4%	14,3%	10,2%	
% z pracovníků ve výrobě	18,5%	22,5%	15,2%	10,3%	% z pracovníků ve výrobě	12,6%	8,9%	7,0%	5,0%	

Zdroj: Vlastní zpracování

Více než 69 % (364) zaměstnanců má pocit, že s nimi a s jejich spolupracovníky jedná jejich přímý nadřízený spravedlivě. Tento pocit má o 30 % více THP pracovníků, z nichž má pocit spravedlivého jednání nadřízených 86 % (194), než dělníků, u nichž se jedná o 56 % (170). Odpovědi jednotlivých segmentů jsou znázorněny v tabulce č. 7.

Tabulka 7: Spokojenost se spravedlností vedoucích – jednotlivé segmenty

Máte pocit, že Váš nadřízený jedná s Vámi a ostatními zaměstnanci spravedlivě?										
	MUŽI					ŽENY				Celkem
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	
THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	14,4%	15,4%	2,1%	2,1%	THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	2,7%	4,4%	1,1%	0,6%	42,7%
% z mužů	20,0%	21,3%	2,9%	2,9%	% z žen	9,5%	15,6%	4,1%	2,0%	
% z THP	33,8%	36,0%	4,9%	4,9%	% z THP	6,2%	10,2%	2,7%	1,3%	
Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	7,0%	15,0%	6,1%	10,1%	Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	3,0%	7,2%	3,4%	5,5%	57,3%
% z mužů	9,7%	20,8%	8,4%	13,9%	% z žen	10,9%	25,9%	12,2%	19,7%	
% z pracovníků ve výrobě	12,3%	26,2%	10,6%	17,5%	% z pracovníků ve výrobě	5,3%	12,6%	6,0%	9,6%	

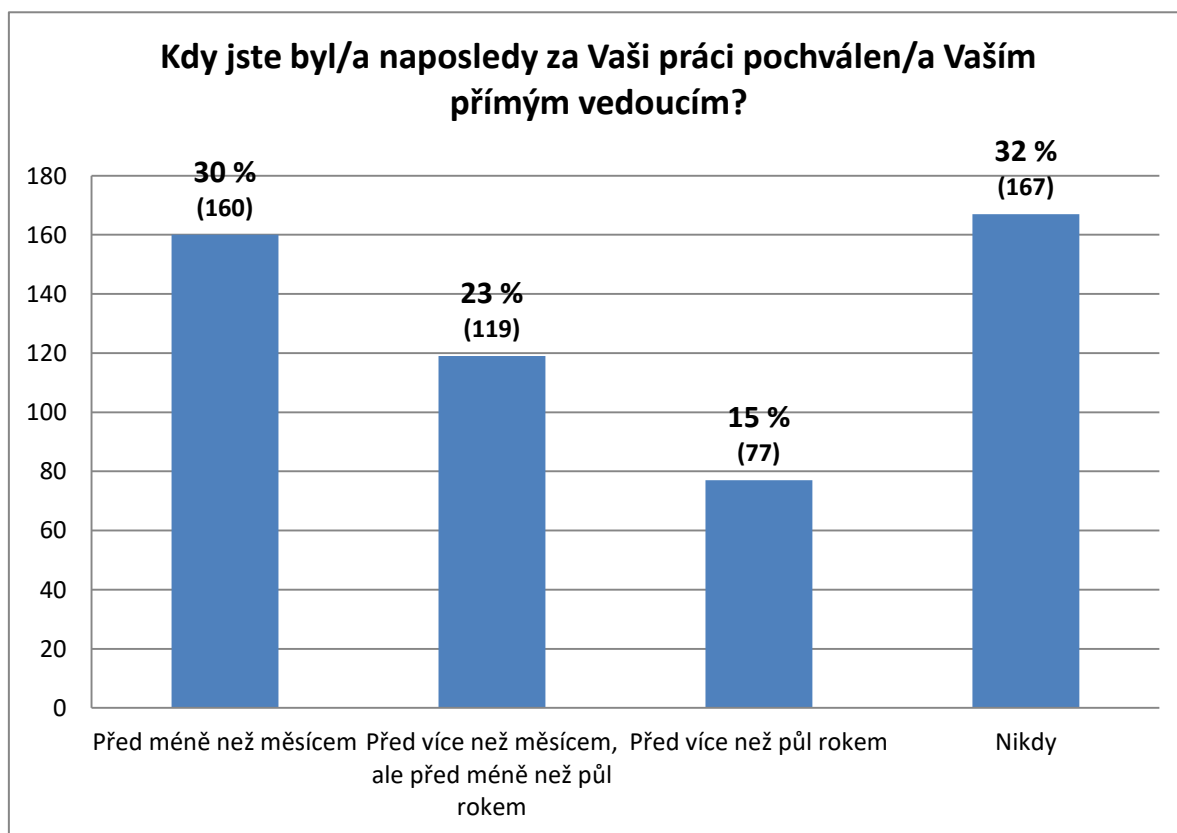
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je z tabulky č. 7 viditelné, se spravedlivostí vedoucích pracovníků jsou více spokojeni muži, z jejichž celkového počtu je spokojeno 72 % (273). U žen je toto procento nižší, konkrétně se jedná o 62 % (91) spokojených žen. Právě tento desetiprocentní rozdíl může být způsoben odlišným přístupem k mužům a ženám, který respondenti zmiňovali jako důvod jejich nespokojenosti. Ženy jsou totiž dle dotazovaných často považovány za méně schopné.

Mezi další důvody, které uvedlo 31 % (163) nespokojených zaměstnanců, patří upřednostňování známých a oblíbených pracovníků. Zaměstnanci dávají přednost spravedlivému jednání, kdy se vedoucí zaměstnanec chová ke každému stejně.

Na otázku, kdy byl pracovník naposledy pochválen jeho přímým nadřízeným, odpovědělo 523 respondentů. Jak je viditelné na obrázku č. 17, 32 % (167) zaměstnanců nebylo pochváleno nikdy, což je dle respondentů jednou z příčin snižování jejich pracovní motivace.

Obrázek 17: Pochvala od vedoucích zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování

Odpořed' „Nikdy“ dále zvolilo více pracovníků ve výrobě, konkrétně téměř 46 % (136), než THP, u kterých se jednalo o necelých 14 % (31). Lze tedy předpokládat, že s pochvalou se více setkávají THP pracovníci než pracovníci ve výrobě. Rozdělení jednotlivých odpovědí dle pozice ve společnosti je uvedeno v tabulce č. 8.

Tabulka 8: Četnost pochvaly od vedoucího – dle pozice ve společnosti

Kdy jste byl/a naposledy za Vaši práci pochválen/a Vaším přímým vedoucím?					
	Před méně než měsícem	Před více než měsícem, ale před méně než půl rokem	Před více než půl rokem	Nikdy	Celkem
THP pracovníci - z celkového počtu respondentů	18,5%	12,2%	6,3%	5,9%	43,0%
% z THP	43,1%	28,4%	14,7%	13,8%	100,0%
Pracovníci ve výrobě - z celkového počtu respondentů	12,0%	10,5%	8,4%	26,0%	57,0%
% z pracovníků ve výrobě	21,1%	18,5%	14,8%	45,6%	100,0%

Zdroj: Vlastní zpracování

11.3.9. Faktory ovlivňující motivaci pracovníků

V této otázce respondenti přiřazovali k faktorům, které ovlivňují jejich pracovní motivaci, hodnoty od 1 (nejvíce mne motivuje – nejdůležitější) do 10 (nejméně mne motivuje – nejméně důležitý). Výsledná hodnota faktorů, která je vypočítána váženým aritmetickým průměrem, spolu s pořadím dle jejich důležitosti je znázorněna v tabulce č. 9. Na tuto otázku odpovědělo 481 respondentů.

Tabulka 9: Vyhodnocení faktorů ovlivňujících motivaci pracovníků

Pořadí faktorů dle důležitosti	Faktory	Vážený aritmetický průměr vah
1.	Mzda za práci	3,312
2.	Dobrý kolektiv na pracovišti	4,59
3.	Jistota pracovního místa	4,871
4.	Benefity	4,958
5.	Úroveň komunikace na pracovišti	5,459
6.	Spravedliví nadřízení zaměstnanci	5,742
7.	Pocit důležitosti práce	5,767
8.	Zajímavá práce s možností osobního rozvoje	6,002
9.	Pochvala a uznání od vedoucího pracovníka	6,551
10.	Příležitost pro povýšení a osobní růst	7,503

Zdroj: Vlastní zpracování

11.4. Testování hypotéz

V následující kapitole proběhne testování dvou stanovených hypotéz, které povede buď k jejich potvrzení, nebo k zamítnutí.

Hypotéza H1: *Více jak polovina zaměstnanců Iveco Czech Republic je spokojena s úrovní komunikace na pracovišti.* (Zvolení odpovědí „Ano“ či „Spíše ano“). Testování této hypotézy proběhne prostřednictvím analýzy získaných dat z dotazníkového šetření. Absolutní a relativní četnosti odpovědí respondentů jsou zaznamenány v tabulce č. 10.

Tabulka 10: Četnosti odpovědí – spokojenost s komunikací

Jste spokojeni s úrovní komunikace na pracovišti?				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Absolutní četnost odpovědí	98	271	92	66
Relativní četnost odpovědí	0,185958	0,514231	0,174573	0,125237

Zdroj: Vlastní zpracování

Formulace hypotézy:

$$H_0: \pi = 0,5$$

$$H_1: \pi > 0,5$$

Hladina významnosti: $\alpha = 0,05$

Koeficient spolehlivosti: $1 - \alpha = 0,95$

Bodovým odhadem parametru π je výběrová relativní četnost p .

$$p = \frac{(98+271)}{527} = \mathbf{0,70019}$$

Kritický obor $W = \{u; u > u_{0,95}\}$, $u_{0,95} = \mathbf{1,64485}$

$$U = \frac{P - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0 * (1 - \pi_0)}{n}}} = \frac{0,70019 - 0,5}{\sqrt{\frac{0,5 * (1 - 0,5)}{527}}} = 9,19146$$

Hodnota testového kritéria je z kritického oboru ($U \in W$), z tohoto důvodu zamítám hypotézu H_0 a s pravděpodobností $1 - \alpha = 0,95$ potvrzuji hypotézu H_1 . Potvrzuji tedy, že více jak polovina zaměstnanců společnosti Iveco Czech Republic je spokojena s úrovní komunikace.

Hypotéza H2: *Více než 60 % zaměstnanců Iveco Czech Republic se cítí motivováno k vyššímu pracovnímu výkonu.* (Zvolení odpovědí „Ano“ či „Spíše ano“). Testování této hypotézy proběhne prostřednictvím analýzy získaných dat z dotazníkového šetření. Absolutní a relativní četnosti odpovědí respondentů jsou zaznamenány v tabulce č. 11.

Tabulka 11: Četnosti odpovědí – míra motivace k vyššímu výkonu

Jste motivován/a k vyššímu výkonu?				
	Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne
Absolutní četnost odpovědí	77	175	133	142
Relativní četnost odpovědí	0,14611	0,332068	0,252372	0,26945

Zdroj: Vlastní zpracování

Formulace hypotézy:

$$H_0: \pi = 0,6$$

$$H_1: \pi > 0,6$$

Hladina významnosti: $\alpha = 0,05$

Koeficient spolehlivosti: $1 - \alpha = 0,95$

Bodovým odhadem parametru π je výběrová relativní četnost p .

$$p = \frac{(77+175)}{527} = \mathbf{0,478178}$$

Kritický obor $W = \{u; u > u_{0,95}\}$, $u_{0,95} = \mathbf{1,64485}$

$$U = \frac{P - \pi_0}{\sqrt{\frac{\pi_0 * (1 - \pi_0)}{n}}} = \frac{0,478178 - 0,6}{\sqrt{\frac{0,6 * (1 - 0,6)}{527}}} = -5,7086$$

Hodnota testového kritéria je z oboru přijetí ($U \notin W$), není tedy prokázána platnost alternativní hypotézy H_1 a není možné na 95 % hladině významnosti tvrdit, že více než 60 % zaměstnanců společnosti Iveco Czech Republic je motivováno k vyššímu pracovnímu výkonu.

12. Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Shrnutí výsledků dotazníkového šetření je znázorněno na obrázku č. 18, kde je viditelná SWOT analýza podniku. Tato analýza znázorňuje silné, slabé stránky, příležitosti a hrozby společnosti v oblasti komunikace a motivace zaměstnanců.

Obrázek 18: SWOT analýza

Silné stránky	Slabé stránky
Velký zájem společnosti o spokojenost zaměstnanců (možnost projevu v anonymních dotaznících, anketách, dále tísňová linka,...)	Nedostatečná úroveň komunikace mezi pracovníky ve výrobě a mistry
Velmi vysoká pracovní spokojenost THP pracovníků	Nižší pracovní spokojenost dělníků
Možnost karierního růstu dělníků na teamleadery	Nedostatečné ohodnocení pracovníka za vyšší výkon
Spokojenost zaměstnanců s chováním vedoucích	
Vysoká spokojenost se způsobem sdělování kritiky	
Příležitosti	Hrozby
Částečné vyrovnání rozdílné míry motivace u THP a pracovníků ve výrobě	Klesající motivace zaměstnanců
Větší využívání pochval a ocenění pracovníka	Snižování pracovního výkonu dělníků v závislosti na nedostatečném ohodnocení práce navíc

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě výsledků dotazníkového šetření bych managementu společnosti doporučila, aby se snažil o zlepšení komunikace mezi mistry (teamleadery) a pracovníky. Dle dotazníku totiž čtvrtina respondentů označila úroveň komunikace jako jeden ze tří nejdůležitějších faktorů ovlivňujících jejich pracovní motivaci. Při nesprávné komunikaci je totiž nemožné vytvořit pracoviště s efektivní týmovou prací, kde se všichni zaměstnanci podílí na realizaci stejného cíle.

Dále bych doporučila redukovat množství vizualizačních tabulí a informací na nich zobrazovaných. Zaměstnanci se ve velkém množství tabulek a grafů neorientují a často přehlížejí důležitá sdělení. Na tabulích by tedy bylo vhodné zanechat pouze jasné, stručné a srozumitelné informace, které jsou pro výrobu potřebné. Nezbytností jsou také informace v českém jazyce, jelikož velké množství zaměstnanců nerozumí anglickým

textům a zkratkám. Lepším řešením je sdělování podstatných informací prostřednictvím mistrů a teamleaderů během porad nebo elektronicky.

Podle mého názoru by bylo vhodné prostřednictvím vedoucích pracovníků zaznamenávat práci navíc, kterou určitý pracovník vykoná. Na základě této evidence by poté byly rozdělovány například jednorázové odměny nebo zvyšována doplňková mzda. Toto opatření by bylo vhodné z toho důvodu, že v případě, kdy nejsou pracovníci odměněni za vykonání práce nad rámec jejich povinnosti, ztrácí motivaci pro zvyšování svého pracovního výkonu, což je pro společnost vysoce nežádoucí.

Je důležité také ocenit nápad či návrh pro zlepšení ze strany zaměstnance, a to nejen prostřednictvím finančních odměn, ale také prostřednictvím pochval či uznání od vedoucího pracovníka. Téměř třetina zaměstnanců nebyla za dobu své působnosti ve společnosti pochválena, doporučovala bych tedy tento motivační prostředek, který pro firmu nevytváří žádný náklad, využívat hojněji. Dále bych se snažila o redukci rozdílu celkové pracovní spokojenosti u THP pracovníků a pracovníků ve výrobě, jelikož se zde vyskytují odlišnosti, řádově v desítkách procent.

Vzhledem k tomu, že celé tři čtvrtiny zaměstnanců jsou spokojeny se způsobem, jakým je ve společnosti sdělována kritika, ve SWOT analýze je tento bod zmíněn v silných stránkách. Přesto jsou v organizaci pracovníci, kteří by uvítali změnu tohoto způsobu, proto i kritiku zahrnuji do závěrečného doporučení. Je třeba mít na paměti, že přijímání kritiky není snadné téměř pro nikoho a je třeba dbát na to, aby ji vedoucí pracovníci sdělovali co nejkultivovanějším způsobem. Měla by tedy být sdělována tak, aby nevyvolávala pouze obrannou reakci a nedocházelo ke ztrátě motivace zaměstnanců. Vhodné je v první řadě pracovníka za nějakou činnost pochválit, až poté určitě a jednoznačně sdělit to, co udělal špatně, a na konec přidat ujištění, že vzniklou chybu lze napravit. Dle respondentů je také důležité, aby případné výtky byly sdělovány v soukromí, jelikož jejich sdělování před ostatními pracovníky je pro ně značně stresující.

V neposlední řadě bych vedení společnosti doporučila, aby zodpovědné, spolehlivé a pracovitě zaměstnance, kteří ve společnosti působí již delší dobu, zaměstnávalo na smlouvu na dobu neurčitou. Pro pracovníky je totiž jistota jejich pracovního místa třetím

nejvíce motivujícím faktorem a dle výsledků dotazníků je motivuje více než například benefity.

Na závěr bych ráda zmínila, že je velmi viditelné, jak společnost pečuje o své zaměstnance a projevuje snahu o jejich spokojenost. K tomu využívá nejrůznější formy anonymních anket či dotazníků, kde mohou zaměstnanci projevit svůj názor a navrhnout případná doporučení, nebo například tísňovou linku, kterou může zaměstnanec využít v případě pracovních či soukromých problémů.

13. Závěr

Vysoká pracovní spokojenost zaměstnanců je základem moderní a perspektivní společnosti, která je schopna dosahovat stanovených cílů. Váže se k ní velké množství dalších pracovních skutečností, jako je například míra fluktuace, pracovní výkonnost, motivace nebo dobrá úroveň komunikace na pracovišti.

V teoretické části bakalářské práce byly shrnuty nejdůležitější pojmy související s problematikou komunikace a motivace jak v obecné rovině, tak v případě převedení do pracovního prostředí. Tato část sloužila jako teoretické východisko pro zpracování druhé části práce, části aplikační.

V aplikační části práce byla nejprve vybraná společnost stručně charakterizována, poté byla analyzována komunikace a motivace pracovníků v této firmě. Následující vyhodnocení dotazníkového šetření poskytlo odpověď na hlavní výzkumnou otázku: „*Jakou měrou ovlivňuje úroveň komunikace pracovní motivaci zaměstnanců v Iveco Czech Republic?*“. Tuto odpověď nalezneme v tabulce č. 9 na straně 54. Úroveň komunikace na pracovišti dosáhla po vypočítání váženého aritmetického průměru hodnoty 5,459, tudíž se jedná o pátý nejdůležitější faktor, který pracovní motivaci ovlivňuje. Respondenti považují za více motivující činitel mzdu, která je na první pozici v žebříčku, dobrý kolektiv na pracovišti, jistotu pracovního místa a benefity, které společnost poskytuje.

Důvodem, proč úroveň komunikace obsadila až pátou pozici, je pravděpodobně fakt, že většina zaměstnanců, konkrétně 70 %, což představuje 369 respondentů, je s komunikací na pracovišti spokojena. Vzhledem k tomu, že nižší jistota práce zapříčiněná obtížným získáním smlouvy na dobu neurčitou byla často zmiňována jako příčina demotivace pracovníků, lze vysvětlit, proč byla jistota práce vyhodnocena jako třetí nejdůležitější faktor ovlivňující motivaci. Zaměstnanci pravděpodobně úroveň komunikace vyhodnotili jako méně důležitou, jelikož jim její úroveň ve společnosti přijde dostatečná. Naopak by přivítali vyšší jistotu práce, proto tento faktor upřednostnili.

Nejvyšší spokojenost zaměstnanců byla viditelná u způsobu, jakým je sdělována kritika vedoucími pracovníky. Tři čtvrtiny pracovníků jsou totiž s tímto způsobem spokojeny, což

je v případě společnosti, ve které převažují dělnické pozice, a tím pádem i direktivní styl vedení, velmi dobrý výsledek.

Naopak jako nejkritičtější faktor se v pracovní spokojenosti zaměstnanců jevila motivace pracovníků k vyššímu výkonu, kde dle dotazníkového šetření byla nejvyšší frekvence negativních odpovědí, tedy odpovědí typu, že se pracovníci cítí buď absolutně, nebo spíše nemotivováni k vyššímu pracovnímu výkonu. Z tohoto výsledku však není možné vyvodit jednoznačné závěry a pro bližší pochopení této problematiky by bylo možné využít tentokrát kvalitativní metodu výzkumu, například v podobě rozhovoru se zaměstnanci.

Použitá literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- [2] ARNOLD, John. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-239-0.
- [4] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- [5] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [6] BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [7] ČAKRT, Michal. *Kdo jsem já, kdo jste vy?: typologie pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Management Press, c1996. ISBN 978-80-85943-12-2.
- [8] FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. ISBN 80-7226-515-6.
- [9] HOLÁ, Jana. *Interní komunikace ve firmě*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006. ISBN 80-251-1250-0.
- [10] JIŘINCOVÁ, Božena. *Efektivní komunikace pro manažery*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-1708-1.
- [11] KASPER, Helmut a Wolfgang MAYRHOFER. *Personální management, řízení, organizace*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-86131-57-2.
- [12] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

- [13] LAHNEROVÁ, Dagmar. *Asertivita pro manažery: jak využít pozitiva asertivní komunikace k dosažení svých cílů*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4406-3.
- [14] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
- [15] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [16] NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1999. ISBN 80-200-0690-7.
- [17] NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie téměř pro každého*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. ISBN 80-200-1198-6.
- [18] PLAMÍNEK, Jiří a Daniel FRANC. *Komunikace a prezentace: umění mluvit, slyšet a rozumět*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4484-1.
- [19] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- [20] STRNADOVÁ, Věra. *Interpersonální komunikace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. ISBN 978-80-7435-157-0.
- [21] STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-67-2.
- [22] VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

Elektronické zdroje

- [1] Historie firmy Sodomka. *Muzeum-myto.cz* [online]. [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.muzeum-myto.cz/3-souvisly.php?menu=historie-firmy&stranka=historie-firmy>
- [2] Historie Karosy. *Karosaklub.wz.cz* [online]. 2015 [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: http://karosaklub.wz.cz/historie_karosy.html
- [3] O společnosti. *Iveco.com* [online]. [cit. 2016-11-16]. Dostupné z: <http://www.iveco.com/czech/spolecnost/pages/o-spole%C4%8Dnosti.aspx#>
- [4] Souhrn výsledků Sodexo Zaměstnavatel roku 2016. *Zaměstnavatelroku.cz* [online]. © 2009 – 2016 [cit. 2016-11-19].
Dostupné z: <http://zamestnavatelroku.klubzamestnavatelu.cz/2016/>
- [5] Výroční zpráva 2015. *Www.iveco.com* [online]. Vysoké Mýto, 2016 [cit. 2017-01-09].
Dostupné z: http://www.iveco.com/czech/spolecnost/Documents/2016/Vyrocní_zprava_2016.pdf

Seznam obrázků

Obrázek 1: Komunikační proces	8
Obrázek 2: Sendvičová metoda	17
Obrázek 3: Motivační typy lidí.....	21
Obrázek 4: Zobrazení vztahu potřeb, motivace a činnosti člověka.....	22
Obrázek 5: Maslowova pyramida potřeb	25
Obrázek 6: Působení motivátorů a hygienických faktorů	26
Obrázek 7: Organizační struktura společnosti Iveco Czech Republic, a.s.	32
Obrázek 8: Pohlaví respondentů	42
Obrázek 9: Délka působení zaměstnance ve společnosti.....	43
Obrázek 10: Pracovní pozice zaměstnance	44
Obrázek 11: Celková spokojenost s úrovní komunikace na pracovišti	44
Obrázek 12: Celková spokojenost s množstvím vizualizačních tabulí a s informacemi	46
Obrázek 13: Celková spokojenost se způsobem sdělování kritiky	47
Obrázek 14: Celková spokojenost s pracovním klimatem.....	49
Obrázek 15: Motivace k vykonávané práci.....	51
Obrázek 16: Motivace k vyššímu výkonu	51
Obrázek 17: Pochvala od vedoucích zaměstnanců	55
Obrázek 18: SWOT analýza.....	60

Seznam tabulek

Tabulka 1: Spokojenost s komunikací - jednotlivé segmenty	45
Tabulka 2: Spokojenost se způsobem sdělování kritiky - jednotlivé segmenty	48
Tabulka 3: Spokojenost s pracovním klimatem – jednotlivé segmenty	50
Tabulka 4: Motivace k vykonávané práci – jednotlivé segmenty.....	52
Tabulka 5: Motivace k vyššímu pracovnímu výkonu – jednotlivé segmenty	52
Tabulka 6: Spokojenost se zájmem vedoucích – jednotlivé segmenty	54
Tabulka 7: Spokojenost se spravedlností vedoucích – jednotlivé segmenty	54
Tabulka 8: Četnost pochvaly od vedoucího – dle pozice ve společnosti.....	56
Tabulka 9: Vyhodnocení faktorů ovlivňujících motivaci pracovníků.....	57
Tabulka 10: Četnosti odpovědí – spokojenost s komunikací	57
Tabulka 11: Četnosti odpovědí – míra motivace k vyššímu výkonu.....	58

Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

1. Pohlaví:

- Muž
- Žena

2. Ve společnosti působíte:

- Méně než 3 roky
- 3 až 5 let
- 5 až 10 let
- Více než 10 let

3. Pracujete na pozici:

- THP pracovník (účetní, konstruktéři, technologové, projektanti, logisticy, vedoucí pracovníci, mistři,...)
- Pracovník ve výrobě

4. Jste spokojeni s úrovní komunikace na pracovišti? V případě zvolení odpovědi „Spíše ne“ či „Ne“, prosím, uveďte důvod své nespokojenosti.

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Považujete informace umístěné na vizualizačních tabulích na pracovišti za potřebné ke své práci a je počet těchto tabulí dostačující? Pokud informace považujete za nedostatečné nebo nejasné, navrhnete, prosím, Vaši představu o formě sdílení informací a typu informací, které jsou pro Vás důležité.

- Ano, jejich počet je adekvátní a zobrazované informace jsou dostačující

- Ne, je jich příliš mnoho, a proto často přehlížím důležité informace
 - Ne, je jich příliš málo, měl by jim být věnován větší prostor
-

6. Myslíte si, že je na Vašem pracovišti kritika sdělována vhodným způsobem? V případě zvolení odpovědi „Spíše ne“ nebo „Ne“, prosím, uveďte důvod.

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

7. Je podle Vašeho názoru na pracovišti dobré pracovní klima? (dobrý kolektiv, minimum konfliktů, vzájemná motivace a podpora mezi spolupracovníky, spolupráce,...). V případě zvolení odpovědi „Spíše ne“ nebo „Ne“, prosím, uveďte důvod.

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

8. Jste motivován/a k Vámi vykonávané práci? V případě zvolení odpovědi „Spíše ne“ nebo „Ne“, prosím, uveďte důvod.

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

9. Jste motivován/a k vyššímu výkonu? V případě zvolení odpovědi „Spíše ne“ nebo „Ne“, prosím, uveďte důvod.

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

10. Má Váš přímý vedoucí zaměstnanec zájem o Vaše názory nebo problémy, které s ním chcete řešit?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Kdy jste byl/a naposledy za Vaši práci pochválen/a Vaším přímým vedoucím?

- Před méně než měsícem
- Před více než měsícem, ale před méně než půl rokem
- Před více než půl rokem
- Nikdy

12. Máte pocit, že Váš nadřízený jedná s Vámi a ostatními zaměstnanci spravedlivě? V případě zvolení odpovědi „Spíše ne“ nebo „Ne“, prosím uveďte, jak by podle Vašeho názoru měl Váš přímý nadřízený jednat.

- Ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Ne
-

13. Seřadte faktory, které ovlivňují Vaši pracovní motivaci od nejdůležitějšího (hodnota 1) po nejméně důležitý (hodnota 10)

- Pocit důležitosti mé práce
- Dobrý kolektiv na pracovišti
- Jistota mého pracovního místa
- Pochvala a uznání od vedoucího pracovníka
- Benefity
- Úroveň komunikace na pracovišti
- Zajímavá práce, která mi dává možnost se rozvíjet
- Mzda za práci
- Spravedliví nadřízení zaměstnanci
- Příležitost pro povýšení a osobní růst

Zadání práce

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Akademický rok: 2016/2017

Studijní program: Ekonomika a management
Forma: Prezenční
Obor/komb.: Finanční management - anglický jazyk (fm-p-a)

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Košnarová Adéla	Žižkova 427, Vysoké Mýto - Litomyšlské Předměstí	114573

TÉMA ČESKY:

Význam komunikace v procesu motivace zaměstnanců v Iveco Czech Republic, a.s., Vysoké Mýto

TÉMA ANGLICKY:

The importance of communication in the proces of motivating employees in Iveco Czech Republic, a.s., Vysoké Mýto

VEDOUcí PRÁCE:

doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cílem této práce je popsat a rozebrat komunikaci a motivaci v teoretické rovině, následně analyzovat význam komunikace v procesu motivace zaměstnanců v konkrétním podniku a navrhnout případná doporučení.

Osnova:


1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická část
4. Praktická část
5. Shrnutí výsledků a doporučení
6. Závěr

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

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

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.

Podpis studenta:


.....

Datum: 26.10.2016

Podpis vedoucího práce:


.....

Datum: 20.10.2016