

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Příčiny demotivace zaměstnanců

Bakalářská práce

Victor Shulga

Vedoucí práce: Ing. Jana Pechová, Ph.D.



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Victor Shulga**

Studijní program: Ekonomika a management

Obor: Podniková ekonomika a management obchodu

Název tématu: **Příčiny demotivace zaměstnanců**

Cíl: Cílem bakalářské práce je charakterizovat proces motivace a demotivace, analyzovat příčiny demotivace, na základě výzkumného šetření vybrat příčiny zásadní a navrhnout opatření k jejich minimalizaci.

Rámcový obsah:

1. Proces motivace a demotivace
2. Motivační teorie
3. Známé příčiny demotivace zaměstnanců (obecně)
4. Charakteristika zkoumaného oboru
5. Výzkumné šetření s cílem zjistit zásadní příčiny demotivace zaměstnanců
6. Návrhy opatření pro minimalizaci příčin demotivace

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídít, aby pro Vás lidé rádi pracovali. 2. doplněné vydání.* Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 119 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
2. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
3. NOVÝ, I. – BEDRNOVÁ, E. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
4. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha: MANAGEMENT PRESS, 1992.
5. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

Datum zadání bakalářské práce: březen 2018
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2018

L. S.


Ing. Jana Pechová, Ph.D.
Vedoucí práce


doc. Ing. Pavel Štrach, Ph.D. et Ph.D.
Vedoucí katedry


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ

Victor Shulga
Autor práce



Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnicí OS. 17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou prací využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 3. 12. 2019

Děkuji Ing. Janě Pechové, Ph.D., za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů. Navíc bych chtěl poděkovat Mgr. Iryně Hradilové za velkou pomoc při provádění dotazníkového šetření.

Obsah

Úvod	8
1 Teoretická část	10
1.1 Zdroje motivace.....	10
1.2 Motivy a stimuly.....	12
1.3 Pracovní motivace.....	13
1.4 Motivační teorie	14
1.5 Demotivace	22
1.6 Příčiny demotivace	23
2 Praktická část	27
2.1 Metodika výzkumu.....	27
2.2 Popis pracovní pozice	27
2.3 Popis výsledků	28
3 Návrhy a doporučení.....	37
Závěr	40
Seznam literatury	42
Seznam obrázků a tabulek.....	44
Seznam příloh	44

Seznam použitých zkratk a symbolů

Z.E.B.R.A Znalost; Elán; Bystrost; Rozum; Aktivita.

ERG Existence; Relatedness; Growth.

Úvod

Vysoká konkurence ve firemním prostředí na trhu zboží a služeb vedou ke potřebě hledání nových zdrojů při práci s personálem. Zvýšení efektivity činnosti pracovníka vede k plné realizaci pracovního potenciálu zaměstnance. V daném případě je třeba brát na zřetel jak objektivní charakteristiky – obsah, specifika, pracovní podmínky, tak i osobní rysy pracovníka – hodnoty, vztahy, zájmy, potřeby a motivy.

Kvalita práce a inovační potenciál firmy závisí na tom, jak jsou zaměstnanci připraveni vykonávat své funkce z krátkého a dlouhodobého hlediska. V dnešní době má řada firem problémy, které jsou spojeny s řízením personálu. Mezi nejvýznamější patří věkové, kvalifikační, motivační a demotivační složky jako hlavní problémy při udržování personální politiky společnosti.

Kromě standardní metody «cukru a biče» existuje i něco nehmotného, co je schopné povzbudit člověka k práci s potěšením a s plným nasazením. Takový pracovník může i odmítnout atraktivní nabídky nové a lépe placené možnosti zaměstnání u jiného zaměstnavatele. Určit, co přesně motivuje lidi ke kvalitní práci a co udržuje dané pracovníky v této organizaci, je vysoké umění. Jednoho člověka stačí pochválit, druhého je potřeba periodicky motivovat, a nakonec třetího nemá vůbec cenu stimulovat – nebude vykonávat svou práci v čas a v požadované kvalitě a bude hledat důvody pro chladný přístup ke svým profesním činnostem.

Efektivní řešení motivačních faktorů je obtížné najít proto, že motivace jako systém motivů určité osoby existuje pouze podle jejích vlastních zákonů, které nejsou vždy jasné, a navíc není vždy možná jejich regulace z vnějšího hlediska. Cesta ke kvalitnímu řízení personálu je založena na základě pochopení motivů a potřeb zaměstnanců – a jaký motiv vede člověka k práci. Pracovní chování je však zase ovlivněno mnoha faktory, které působí v různých směrech a různými silami. Faktory takového dopadu mohou mít pozitivní i negativní dopad na pracovní chování. Pokud se projeví negativní dopad faktorů, organizace začne cítit problém demotivace personálu, která se projevuje snížením motivace a charakterizuje komplex lidských zkušeností, ovlivňující produktivitu společnosti.

Pokud je motivace proces vnitřního motivu člověka k dosažení konkrétního cíle, pojem demotivace lze charakterizovat jako proces, který vede ke snížení vnitřní pohnutky člověka k jednání. V určité fázi své profesionální činnosti pracovník začíná ztrácet kvalitu práce, negativně myslí na svou činnost, kolegy nebo svého nadřízeného, utíká od odpovědnosti, a nakonec začíná hledat nového zaměstnavatele.

Demotivace je jeden z organizačních problémů, o kterém se začíná mluvit až po jeho aktualizaci. Problém je v tom, že demotivace pracovníků vzniká kvůli řadě chyb, které se způsobily v procesu personálního řízení.

Cílem bakalářské práce je identifikovat hlavní demotivační faktory a způsoby, jak zlepšit motivace a stimulace pracovníky. Cílová skupina pracovníků je skupina uchazečů na pozici operátora výroby ve společnosti Škoda Auto a.s.

Bakalářská práce je rozdělená na teoretickou a praktickou část. Teoretická část popisuje proces osobní a pracovní motivace a obsahuje motivační teorie pro seznámení s základními způsoby motivace zaměstnance. Druhá část teoretické části naopak rozebírá nejčastější příčiny demotivace zaměstnanců a důvody jejich vzniku. Praktická část obsahuje dotazníkové šetření s cílem identifikovat hlavní faktory demotivace zaměstnanců a na základě výsledků poskytnout doporučení k jejich minimalizaci a odstranění těchto faktorů.

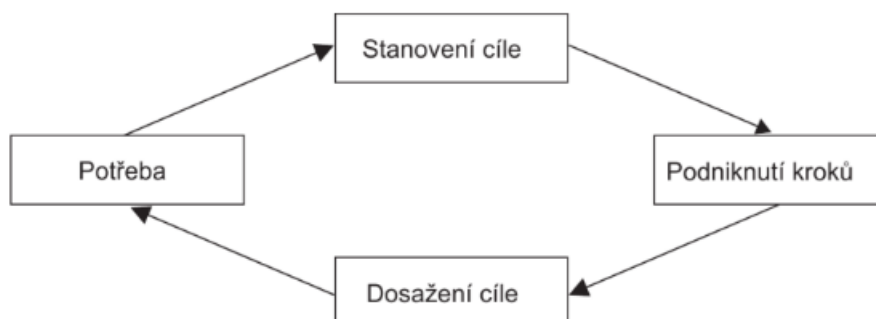
1 Teoretická část

V teoretické části bakalářské práce jsou charakterizovány termíny jako motivace, její zdroje, pojem pracovní motivace a její rozdíly mezi obecnou motivací a hlavní motivační teorií. Druhá část popisuje pojem demotivace a zdůrazňuje známé příčiny demotivace.

1.1 Zdroje motivace

V dnešní době existuje celá řada pojmů motivace, její charakteristiky, zdroje a činitelé. Armstrong charakterizuje motivaci jako skutečnost, že na člověka působí specifické vědomé či nevědomé vnitřní síly – motivy. Motivory jsou důvody pro to, aby člověk jednal a motivace je příčina toho, proč se člověk chová určitým způsobem. Hlavní myšlenkou je, že motivace působí ve třech bodech: směr, kterým člověka motivujeme, míra úsilí a čas (Armstrong, 2007). Člověk je motivován jen když očekává, že jeho kroky povedou k dosažení nějakého cíle a dostane za to odměnu, která uspokojí jeho vlastní potřeby.

Důsledkem motivace je také vznik neuspokojené potřeby, která může znamenat přání nebo touhu získat či něčeho dosáhnout. Obrázek č. 1 popisuje proces motivace, který začíná vznikem nějaké potřeby u subjektu motivace. Dalším krokem je stanovení cíle a plánování kroků pro uspokojování vzniklé potřeby. Pokud jsou cíle nastaveny a člověk věří v dosažení těchto cílů, začne podnikat kroky pro jejich dosažení. V případě uspokojování potřeby chování člověka, které vedlo k dosažení cílů, se zopakuje v budoucnosti, pokud se objeví podobná potřeba. (Armstrong, 2007)



Zdroj: (Armstrong, 2007, str. 220)

Obr. 1: Proces motivace

Míra motivace závisí na zkušenosti a očekávání osobnosti. Zkušenost z dosažení předchozích cílů ukazuje, které kroky pomáhají při dosažení stanovených cílů a přinesou úspěch, a které vedou k selhání či trestu. Kroky, které přivedly k úspěšnému chování a odměně se opakují, když se znovu objeví podobná potřeba. Neúspěch nebo trest se pojeví tak, že je třeba hledat jiné alternativní prostředky k dosažení cílů. Čím více má člověk pozitivních zkušeností z odstranění své nespokojenosti, tím je lehčí a jednodušší ho motivovat.

Tureckiová uvádí, že motivace je vnitřní proces, který povzbudí touhu a vůli osobnosti vyplnit určité úsilí vedoucí k dosažení konkrétního cíle nebo výsledku. Základním bodem motivačního procesu je přítomnost nespokojenosti, která člověka nasměruje k dosažení svých cílů, v důsledku kterého přichází uspokojení potřeby (Tureckiová, 2004).



Zdroj: (Tureckiová, 2004, str. 56)

Obr. 2: Cyklické schéma motivace

Motivační proces lze reprezentovat jako řadu po sobě jdoucích fází, které jsou na sobě závislé a opakující. Motivační proces má cyklický charakter (obr. 2), kde na začátku cyklu je motivační napětí, které vzniklo v důsledku vnitřní nerovnováhy. Hlavním cílem subjektu napětí je odstranit psychologickou nerovnováhu, které považována jako potřebná. Dalším bodem je instrumentální chování. Je nutné, aby subjekt měl dostatečně silný motiv, atraktivní cíl a pocit, že vyhodnocené požadované úsilí je reálné. Po dosažení cílů a uspokojení potřeby jsou předpoklady pro vznik nového motivu a jiných potřeb, proces se opakuje.

Podle Jiřího Plamínka, správným pochopením a trefením do motivů, může člověk vykonávat práci i bez povzbuzení vnějšími podněty (tzv. *stymuly*). Bude práci

vykonávat, protože je správně motivovan vnitřními podněty a brát práci, jako něco důležitého a významného (Plamínek, 2010).

Dané pojmy jsou společné v tom, že zdrojem motivace jsou vzniklé potřeby. Člověk se snaží neuspokojenou potřebu naplnit, odstranit, a z toho získá zkušenosti, podle kterých bude reagovat, chovat se při vzniku totožné potřeby. Dalším zdrojem motivace jsou motivy a stimuly, které jsou popsány v následující kapitole.

1.2 Motivy a stimuly

Pro pochopení pojmů motivů a stimulů je nutné si uvědomit, že povzbuzení k nějaké akci obvykle vzniká ze dvou příčin: proto, aby splněný cíl přinesl nějakou fyzickou hodnotu (např. finanční odměnu), nebo je spojena s vnitřním pocitem člověka, který v důsledku splnění přinese pocit sebejistoty a rovnováhy. Základem je, že úloha je plněná buď pomocí vnějších podnětů – stimulů, nebo vnitřních – motivů. Navíc se často stávají situace, že na splnění úlohy jsou potřebné jak vnější, tak i vnitřní podněty společně, které se vzájemně posilují. (Plamínek, 2010).

Motiv je zdroj motivace, který způsobuje aktivitu a určuje obsah a směr aktivního lidského chování. Motiv se skládá ze sociální zkušenosti osobnosti a představuje potřebu, která je obohacena zkušenostmi lidské činnosti, sociálními normami, hodnotami a dalšími prvky kultury. Specifický motiv odpovídá jeho vlastní potřebě a k jeho uspokojení lze najít konkrétní předmět činnosti (Cakirpaloglu, 2012).

Jednou z nejdůležitějších vlastností lidské motivace je to, že některá z jeho činností je v podstatě mnohomotivována, což znamená, že není založena na jednom motivu, ale na určité kombinaci z nich, které jsou v určitém poměru k sobě navzájem. V této souvislosti lze tvrdit, že motiv je hlavní jednotkou pro podstatu motivace. Celkový součet motivů charakterizuje osobnost člověka a určuje jeho chování a reakci na vnější vlivy. Jakákoli lidská činnost, včetně práce, se provádí z vnitřních důvodů, motivů, které jsou v souvislosti s potřebami, zájmy a očekáváním jednotlivce.

Stimulace představuje soubor vnějších pobídek, které mají za úkol usměrňovat lidské chování a působit na jejich motivaci za pomoci stimulů. Smyslem používání stimulů je povzbudit určitou akci člověka nebo jí omezit.

System stimulace má přímý vliv na motivaci pracovníků použitím různých pobídek na osobu vedoucí k zahrnutí příslušných motivu (Pauknerová, 2010). Tyto pobídky mohou být hmotné předměty, jednání jiných lidí, příležitosti, naděje, atd. Stimuly ovlivňují úsilí člověka, vytrvalost, svědomitost, odhodlání při řešení problémů, kterým organizace čelí. Pobídky mohou být ekonomické a neekonomické.

Podstatou ekonomických pobídek je, že v důsledku splnění svých požadavků lidé získávají určité materiální výhody, které zvyšují jejich pohodu. To jsou přímé, např. peněžní příjmy, nebo nepřímé, např. homeoffice, pobídky. Přímé pobídky jsou určené pro stimulování člověka. Hlavní formy peněžních příjmů jsou mzdy, bonusy, příplatky, atd.

Finanční stimulace je nejdůležitější forma stimulace pracovníků. Předpokládá, že pracovník bude motivován k práci pouze tehdy, když jeho odměna bude spojena přímo s výkonem práce (Kocianová, 2010).

K neekonomickým způsobům stimulace patří organizační a morální. Organizační způsoby zahrnují v sobě motivaci firemním cílem, zapojení do záležitostí organizace a obohacení práce. K morálním metodám stimulace patří uznání, které může být osobní a veřejné. Podstatou osobního uznání je, že zvláště významní zaměstnanci jsou ukázaní ve zprávách vrcholového vedení organizace, získávají právo podepisovat dokumenty, na jejichž vývoji se zúčastnily, jsou osobně gratulovány správou při příležitosti svátků a rodinných dat atd. Navíc morální metody stimulace jsou chvála a kritika. Chvála by měla být věnována všem hodným a výkonným umělcům, a dokonce i nejvýznamnějším výsledkům, které tito umělci dosáhli k splnění cílů organizace.

1.3 Pracovní motivace

Někteří pracovníci porovnávají pracovní motivaci s manipulací, ale není to tak! Motivaci nelze porovnávat s manipulací, protože sama motivace nemůže existovat bez mezilidských vztahů, ve kterých se domnívá důvěrenost a férovost. Chování nadřízeného má velký vliv na jeho pracovníky a je nutné, aby šefové se stárali o rozvoj svých spolupracovníků a vytvářeli v jejich pracovním prostředí ideální rámcové podmínky (Niermeyer a Seyfferta, 2005).

Ján Urban vyjadřil základní zdroje pracovní motivace, ze kterých daná motivace vychází. Tyto zdroje je možno rozdělit do 4 skupin a pracovní motivace se tvoří z:

1. Zajímavosti práci – základem motivace je práce, kde může pracovník využít své vlastní schopnosti.
2. Finanční ohodnocení, kterou zaměstnanec dostane za splnění pracovních úkolů.
3. Reputaci pracovníka ve společnosti.
4. Společenská víze a kolektivní práce.

Pracovní motivace může působit ze vnitřního a vnějšího hlediska. Základním zdrojem vnitřní motivace je pracovní prostředí zaměstnance, pocit přijatelné atmosféry a radosti z vykonávání své práce. Vnější motivace je založena především na finanční odměně a na materiální výhodě (Urban, 2008).

Kocianová se rozdělila pracovní motivy do dvou skupin: intrinsické a extrinsické motivy.

Nejčastější intrinsické motivy jsou: potřeba vykonávání činnosti, potřeba kontaktu s kolegy, potřeba seberealizace či hledání smyslů života a potřeba subjektu v dosažení výsledků. Tyto motivy souvisejí s vnitřní motivací a s obsahem samotné činnosti. Extrinsické motivy zahrnují v sobě především potřebu peněz, jistoty s budoucností osobnosti a potřebu partnerských vztahů (Kocianová, 2010).

Hlavním způsobem, který používají pro stimulaci personálu a povzbuzení lidí k aktivní práci, je odměna. Pro zvýšení efektivity motivace je nutné vytvořit solidní vztah mezi dosaženými výsledky a odměnou. Hlavním stimulem pro zaměstnance ke zlepšování pracovních výsledků jsou mzdy.

1.4 Motivační teorie

Teměř všechny organizace by chtěly vědět, jak zvýšit motivaci svých pracovníků a co pro to je nutné udělat. Samozřejmě to znamená pro organizaci věnovat pozornost svým motivačním programům, způsobům odměňování, stylu řízení a práce, kterou vykonávají její pracovníci. Je nutné si uvědomit, že pracovník je člověk, který má své konkrétní cíle, osobní motivy a různou sílu motivace, která ho neustále

ovlivňuje. V souvislosti s tím byly vyjádřeny názory a tím pádem byla vytvořena celá řada konceptů a hypotéz, které byly označeny jako motivační teorie (Nakonečný, 1992). Motivační teorie zkoumají proces motivace a jeho utváření. Vysvětlují, proč se lidé určitým způsobem chovají a vynakládají úsilí k dosažení konkrétního cíle.

Motivační teorie analyzují faktory, které ovlivňují motivaci a jejich předmětem je do značné míry zaměřit na analýzu potřeb a jejich dopady na motivaci. Tyto teorie popisují strukturu potřeb, jejich obsah a to, jak tyto potřeby souvisejí s motivací člověka k jednání. V těchto teoriích je snaha vysvětlit, co motivuje člověka k práci. Motivační teorie jsou založeny na myšlence, že člověk je od přírody komplexně motivovaný organismus. Znalosti podstaty motivace a jejich praktické využití směrem k zaměstnancům může výrazně zvýšit efektivitu řízení.

Tvůrci motivačních teorií, mezi něž patří A. Maslow, F. Herzberg, V. Vroom a další, upozornili na skutečnost, že efektivita nadřazeného závisí na jeho schopnosti ovlivňovat motivaci zaměstnanců prostřednictvím uspokojení jejich skutečných potřeb.

Maslowova hierarchie potřeb

Jedná z nejznamějších teorií motivace v dnešní době je hierarchie potřeb A. Maslowa. Podle této teorie všechny lidské potřeby lze rozdělit do pěti skupin:

- fyziologické potřeby – nezbytné pro přežití, např. potrava a voda;
- bezpečnostní potřeby – obydlí a bezpečí;
- sociální potřeby – potřeba zapojení do jakékoli lidské komunity či skupiny;
- potřeby uznání – respekt lidí;
- potřeby seberealizace.

Přičemž fyziologické a bezpečnostní potřeby jsou označeny jako potřeby nižších úrovní a ostatní tři skupiny jsou potřeby vyšší úrovní, nebo úrovní růstu.



Zdroj: (Štrach, 2011, str. 82)

Obr. 3: Maslowova hierarchie potřeb

A. Maslow seřadil lidské potřeby do hierarchické struktury a ukázal, že potřeby nižších úrovní (fyziologické a bezpečnostní potřeby) vyžadují počáteční uspokojení osobnosti. Umístění fyziologických a bezpečnostních potřeb na první úroveň ukazuje důležitost jejich uspokojování na počátku. Než se potřeba další úrovně stane nejsilnějším určujícím faktorem lidského chování, musí být uspokojena potřeba nižší úrovně. Když jsou dány potřeby uspokojovány, člověk začne dávat pozornost na sociální potřeby, což jejich zdrojem uspokojování je vliv do nějaké společné skupiny, rodina, kamarády atd. Dalším krokem je vznik a uspokojování potřeby uznání a respektu z druhých lidí. Pro její uspokojování se často lidé bojují o moc nebo uznání.

Na konci pyramidy se nachází potřeby seberealizace. Lidé, u kterých se objevuje daná potřeba, mají za potřebu určovat smysl života a porozumět okolním věcem. Smyslem jejich práce je, aby ona byla užitečná a prospěšná ostatním lidem (Whitmore, 2004).

Daná teorie byla podrobena kritice kvůli řadě nejasností a nedostatkům této teorie. Nevýhody této teorie jsou:

- V teorii o lidském chování Maslowova člověk je stimulován pouze jednou aktivní potřebou, zatímco ostatní jsou v tuto chvíli neaktivní;
- Hierarchie potřeb je příliš přísná, vzhledem k tomu, že ve skutečnosti teorie v originální formě není rozšířená, protože nezohledňuje individuální a jiné rozdíly lidí;
- Teorie nestanoví studium a vysvětlení reprodukce potřeb, protože např. fyziologické potřeby mohou být uspokojeny v daném čase, ale je zřejmé, že ve skutečnosti se jejich uspokojení bude v blízké budoucnosti mnohokrát opakovat.

V takovém případě může nastat situace, kdy může pro danou osobu platit, že:

- a) proces plánování uspokojování fyziologických potřeb a výběr ze seznamu možností alternativ;
- b) proces uspokojování těchto potřeb;
- c) hodnocení spokojenosti a zopakování procesu plánování.

Vzhledem k tomu, že stejné akce provázejí proces uspokojování dalších základních potřeb – uspokojování bezpečnostních potřeb, bylo by pro jednotlivce velmi obtížné a je velmi obtížné najít čas na osobní a sociální úspěchy, na sebevyjádření a zdůraznění.

Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Relativně novým konceptem v rámci motivační teorii je koncept ERG C. Alderfera, který přepracoval Maslowovu hierarchii potřeb a navrhuje ji rozdělit do třech hlavních skupin potřeb:

- existenciální (existence);
- sociální (relatedness);
- vývojové (growth).

Podle své teorii Alderfer zdůrazňuje:

1. Potřeby existence přibližně odpovídající dvěma dolním krokům Maslowovy pyramidy.
2. Komunikační potřeby při udržování kontaktů, rozpoznávání, sebepotvrzování, získání podpory, skupinová bezpečnost, pokrývající třetí a částečně i druhý a čtvrtý krok.
3. Potřeby růstu, vyjádřené touhou člověka po uznání a sebepotvrzování, jsou v podstatě rovnocenné dvěma horním krokům Maslowovy pyramidy.

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alfredova teorie ERG
Vyšší potřeby Potřeba sebevyjádření Potřeba uznání	Growht (vývoj)
Potřeba sociální	Relatedness (socialní)
Nižší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí	
Potřeby fyziologické	Existency (existence)

Zdroj: (Tureckiová, 2004, str. 61)

Obr. 4: Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb

Stejně jako Maslow, Alderfer zvažuje potřeby hierarchie, na rozdíl od něj však považuje za možné přesunout se z jedné úrovně do druhé různými směry. Například, pokud není možné uspokojit potřeby vyšší úrovně, člověk se vrací na nižší a aktivuje zde svou činnost, což vytváří další příležitosti pro motivaci.

McClellandova teorie potřeb

Další formy motivace jsou označeny v teorii McClelanda, podle níž byly identifikovány tři úrovně motivů:

1. Potřeba moci – touha ovlivňovat ostatní lidi. Ti, kteří mají nejvyšší potřebu moci a mají náklonnosti k neodůvodněnému použití síly, by měli být připravováni na vedoucí pozice;

2. **Potřeba úspěchu.** Není to spokojenost s ohlašování úspěchu člověka, ale s procesem, který vede práci k úspěšnému závěru. U lidí, kteří potřebují úspěch, by manažeři měli stanovovat úkoly s mírným stupněm rizika, delegovat na ně dostatečnou pravomoc, aby mohli uvolnit iniciativu při řešení úkolů;
3. **Potřeba společenství.** To znamená, že lidé mají zájem o přátele, jejich navazování a pomáhání druhým. Vůdci by si měli udržovat atmosféru, která neomezuje mezilidské vztahy a kontakty. Kromě toho musí být taková atmosféra udržována a rozvíjena.

McClellandova teorie potřeb prohlašuje dominanci vyšších motivů: potřebu moci, úspěchu a zapojení. Zároveň je to i slabá stránka modelu, protože neukazuje mechanismus k uspokojení potřeb méně zvýšených, ale někdy naléhavějších a cílenějších pracovníkům. Stejně jako v teorii A. Maslowa, nejsou brány v úvahu některé individuální faktory.

Hezbergová motivační teorie

Dvoufaktorová teorie motivace je psychologická teorie motivace, kterou vytvořil koncem padesátých let Frederic Herzberg. Podle této teorie na pracovišti spolu s určitými faktory, které způsobují uspokojení z práce, existuje současně samostatný soubor faktorů, které způsobují nespokojenost s prací.

Teorie je založena na lidských potřebách. Podle výzkumů 200 inženýrů a účetních velké společnosti, kterým byla situace popsána, kdy jim jejich práce přinesla zvláštní uspokojení, a kdy se jim to naopak nelíbilo. Na základě experimentů došel Herzberg k závěru, že existují dvě hlavní kategorie faktorů pro hodnocení míry spokojenosti s provedenou prací: faktory, které udržují člověka v práci, a faktory, které motivují k práci. Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb redukuje všechny formy motivace zaměstnanců na hygienické a motivační faktory.

Hygienické faktory jsou spojeny s prostředím zaměstnance, tj. pracovní podmínky, mzda, firemní kultura, mezilidské vztahy, vztahy s vedoucí společnosti a s kolegy. Hygienické faktory jsou spojeny s prostředím, ve kterém je práce prováděna. Podle Hezbergové motivační teorie vede absence nebo nedostatek hygienických faktorů

k nespokojenosti člověka s jeho prací. Pokud jsou však faktory v dostatečném množství, samy o sobě nezpůsobí uspokojení a nejsou schopny motivovat člověka k nezbytným činnostem.

Motivační faktory jsou vyjádřeny v kariérním postupu, uznávání a schvalování výsledků práce, vysoké míře odpovědnosti atd. Absence motivátorů, která je spojena s povahou a podstatou samotné práce, nevede k nespokojenosti lidí s prací, ale jejich přítomnost přiměřeně způsobuje spokojenost a motivuje zaměstnance k přijetí nezbytných opatření a ke zvýšení efektivity. Je třeba poznamenat, že Herzberg učinil paradoxní závěr, že mzdy nejsou motivačním faktorem. Na druhé straně je to motivátor pouze do určité míry.

V souladu s ověřením v praxi se rozšířilo přesvědčení, že s nedostatkem hygienických faktorů jsou zaměstnanci obvykle nespokojeni s prací, zatímco s nedostatkem motivačních faktorů se nespokojenost s prací nemusí objevit. Skutečnost je, že hygienické faktory však nejsou motivující k práci.

Prezentovaná forma motivace způsobuje řadu námitek. V případě, že ve společnosti jsou vyvíjeny dva soubory faktorů, mohou být zaměstnanci dezorientováni, a proto mnoho motivátorů nebude nutných. Zároveň zbytečné motivátory můžou dokonce i snížit produktivitu zaměstnanců, protože jejich spokojenost dosáhla určité maximální úrovně.

Vroomova expektační teorie

Teorie očekávání V. Vrooma je vytvořena z předpokladu, že síla motivace závisí na několika faktorech: očekávaná odměna a možný výsledek (Tureckiová, 2004).

$$MS = E \times V$$

neboli
motivační síla je rovna součinu ohodnoceného očekávání a preference výsledků

Zdroj: (Tureckiová, 2004, str. 62)

Obr. 5: Vroomova rovnice

Pracovníky budou motivovaný pouze když budou vidět vztah mezi úsilím a výkonem, a pokud tento výkon bude přinášet výsledky, které lze změřit (Štrach, 2011).

Při provádění této teorie je nutné porovnat navrhovanou odměnu, povzbuzení s potřebami pracovníků a uvést ji do souladu, vytvořit solidní vztah mezi výsledky úsilí a odměnou pouze za účinnou práci. Současně je vhodné vytvořit vysokou, ale reálnou úroveň očekávaných výsledků, udržovat vysokou úroveň sebeúcty podřízených, delegovat určité pravomoci a rozvíjet odborné znalosti a dovednosti.

Z pohledu reality, formování daného modelu motivace je možné pouze pro určitý demokratický styl řízení v rámci organizace, otevřenost vedení a pružnost struktury. Zmíněné podmínky jsou těžko aplikovatelné pro organizaci, která se vyznačuje přísným vertikálním stylem řízení, zahrnující v sobě dominantní metody administrativního týmu, které ovlivňuje zaměstnance.

McGregorova teorie XY

Autorem teorie X a Y je jeden z představitelů humanistické psychologie D. McGregor. Teorie zahrnuje v sobě existenci protikladných představ o osobnosti – pracovníkovi a jeho chování a přístup k práci (Bedrnová, Nový a kol, 2007).

První typ představ je typ „X“, který vyjadřuje názor, že člověk je líný, má vrozenou nechuť k práci a proto je nezbytné jej k práci nutit trestem. Naopak kvalitní práci, dobrý výkon je třeba finančně odměňovat. Navíc pracovník nechce přijímat odpovědnost a čeká, až bude veden.

Organizaci se doporučuje v personálním řízení vycházet ze předpokladů, že:

- zaměstnanci nenávidí práci;
- důsledkem je hrozba a nátlak jako účinné způsoby stimulování jejich činnosti;
- zaměstnanci mají sklon usilovat o bezpečnost;
- většina zaměstnanců nemá ambice.

Řada odvětví hospodářství, kde většina pracovníků je nucena pracovat v obtížných podmínkách, kde je značná část z nich zaměstnána nekvalifikovanou a rutinní prací,

může pro mladší zaměstnance být ustanovení „X“ spravedlivé. Avšak ve většině případů, jak ukázala praxe, vyjádřené teze neodrážejí realitu. V tomto ohledu byla vytvořena ustanovení teorie „Y“ (Forsyth, 2009).

Protikladný typ představ je typ „Y“, který naopak předpokládá, že pro člověka je důležitější pocit odpovědnosti za vykonávanou práci, užitečnosti vlastní práce a možnost pracovat tvořivě, než např. pouze pracovat pro finanční odměnu. V teorii „Y“ byli navrženy následující ustanovení, že takový zaměstnanec:

- považuje svou profesní odpovědnost za přirozenou činnost;
- přijímá odpovědnost, samostatnost a vyhledává je;
- bude se zajímat o cíle a plnit organizační cíle pro sebezdokonalování;
- pracuje tvořivě a s inovačním přístupem k řešení úkolů organizace.

Tato ustanovení vytvářejí určité důsledky pro strategie řízení, které jsou založeny na možnosti lidského růstu. Jestli hlavní myšlenkou teorie X je kontrola, myšlenkou teorie Y je integrace, vytváření podmínek takového druhu, kde spolupracovníci organizace nejlépe dosáhnou svých vlastních cílů, pokud cíle zaměstnanců jsou v souladu s cíly podniku (Nakonečný, 1992).

S postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti roste procento populace, odpovídající typu „Y“.

1.5 Demotivace

V pojmech pracovní motivace neexistuje určitá hranice mezi motivovaným a nemotivovaným pracovníkem. Nemotivovaného člověka je možno určit pomocí efektivity jeho práci nebo už na jednání o ukončení pracovního poměru. Obvykle při přijímání nového zaměstnance jsou vztahy založeny tak, že organizace má mimořádně výhodné postavení. Když nový zaměstnanec právě začíná plnit své pracovní povinnosti, jeho motivace je poměrně silná a jeho motivy jsou pravděpodobně hlavním řídicím ukazatelem k vykonání činnosti. Ale motivace může klesnout již po nějaké době, co zaměstnanec nastoupí do práce. Naděje se často nenaplnují, protože v procesu vyjednávání s zaměstnavatelem zůstává mnoho závažných otázek, které nejsou projednávány v procesu pohovorů. Každý člověk

má své vlastní individuální motivy k práci. Existuje mnoho modelů a motivačních teorií, které zahrnují většinu motivů zaměstnanců, tyto teorie jsou popsány v kapitole 1.4. Avšak i demotivační faktory ovlivňují každou z těchto motivačních teorií.

Demotivace je komplex vnějších a vnitřních faktorů snižující úroveň loajality a motivace zaměstnancům tím, že se objevují podmínky, které ničí motivační prostředí. Je nutné přesně identifikovat faktory, které přímo ovlivňují demotivaci personálu.

1.6 Příčiny demotivace

Demotivace se projeví při jakémkoli pocitu ztráty zájmu o práci. Snížení motivace může nastat v průběhu delšího období, ale může vzniknout i v jednu chvíli. To záleží na vlivech negativních faktorů pro konkrétní osobu a na délce jejich vlivu. Často dochází k demotivaci pracovníka v důsledku vlivu několika faktorů. Každý člověk vnímá tlak okolností svým vlastním způsobem, a tím pádem stejný stimul může být pro různé lidi jak motivujícím, tak i demotivujícím faktorem. Závisí to na osobním přesvědčení, hodnotách a úrovni sebevědomí člověka. Pro některé zaměstnance se snížení platu může motivovat ke zvýšení vlastní produktivity a kvality práce, ale pro ostatní to je důvodem pro ukončení zaměstnání.

Pomocí výzkumu autora Branham (2009), byla rozpoznána a pojmenována spousta nejčastějších důvodů odchodu zaměstnanců od svých zaměstnavatelů. Tyto důvody jsou označeny v tabulce č. 1.

Tab. 1 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců

Omezené množství karierního růstu	16 %
Nedostatek podpory ze strany nadřízeného	13 %
Odměňování	12 %
Pracovní náplň nebo povinnosti	11 %
Nedostatek vůdčí schopnosti nadřízeného	9 %
Pracovní doba	6 %

Zdroj: (Branham, 2009, str. 33)

Dále budou podrobně popsány některé důvody ukončení zaměstnaneckého poměru vycházející z vyševedené tabulky.

Omezené množství kariérního růstu

Omezené množství kariérního růstu a nedostatek naděje je nejčastější důvod odchodu zaměstnance. Existuje celá řada společností, které mají problém, týkající se kariérního růstu. Přesto je to i důvod výběru zaměstnavatelů a kritérium pro udržení si kvalifikovaných zaměstnanců z dlouhodobého hlediska ve společnosti (Branham, 2009).

Daná situace je typická pro velké společnosti s hierarchickou strukturou. V případě uvolnění pozice bude o tuto nabídku usilovat u nadřízeného asi 15 žadatelů. V takovém případě je možno zůstat na jednom pracovním místě i několik let. Společnosti se snaží nabízet jiné typy odměňování a dalších příležitostí, pokud není možno zlepšit jejich postavení, ale přesto to nezvyšuje úroveň motivace a loajality zaměstnanců, než očekávané povýšení a osobní růst v rámci společnosti. Výsledkem je, že zaměstnanci odchází do jiných společností na vyšší pozice. V tomto případě vyplývá doporučení použít jiné metody změny stavu zaměstnanců, např. zřízení nějakého dočasného projektu, kdy by nedošlo ke změně pozici.

Nedostatek podpory ze strany nadřízeného

V tomto důvodu se spojí jak potřeba uznání u zaměstnance, tak i špatná podpora a vedení vyššího managementu. Projevuje se v případě, když zaměstnavatel se nesnaží pečovat o své zaměstnance, straní se od jejich okolí a nestará se o rozvoj zaměstnanců.

Odměňování

Následující výše popsány důvod odchodu zaměstnance je špatné odměňování. Vyšší mzda u jiného zaměstnavatele je dobrou pobídkou ke změně pracovního místa. Je důležité, aby zaměstnanec viděl, že jeho práce je potřebná pro firmu, a pokud společnost nezvyšuje plat, měla by ho alespoň povzbuzovat pomocí bonusů nebo jiných benefitů. Ale ani i to nezaručuje dlouhodobou spolupráci zaměstnance se společností. Někteří konkurenti často nabízejí lepší uplatnění, které skvěle funguje v podmínkách nedostatku peněz nebo obtížných životních situací.

Pracovní náplň nebo povinnosti

Zaměstnanci mají nejlepší výkon, když jejich pracovní prostředí vede k osobnímu růstu (Limpan, 2015). Pokud pracovní činnosti nevedou k profesnímu růstu a dosažení výsledků, může dojít k demotivaci personálu. Každý den se jejich činnosti nemění a jejich obsah zůstává stejný jako před měsíci a několika lety.

Při analýzování stráveného času v organizaci zaměstnanec může pochopit, že pravidelně za celou dobu dostával pouze plat a nedostal nic jiného. Zástupci tvůrčích profesí si lépe uvědomují nedostatek vývoje a zajímavých úkolů u zaměstnavatele než pracovníci se stále opakujícími úkoly.

Mayerová a Urban uvádí následující příčiny demotivace zaměstnanců, mezi které patří:

Nadměrné zatížení

Zaměstnanec je náchylný k demotivaci, pokud pracuje více, než je stanoveno standartními normami, a zároveň přemýšlí o pracovních úkolech i mimo pracovní prostředí (Mayerová, 1997).

Preferování talentovaných pracovníků

Ve skutečnosti často dochází k tomu, že k talentovaným zaměstnancům organizace přistupuje odlišným způsobem než k většině. To se projevuje, když takoví pracovníci dostávají různá zvýhodnění od svých nadřízených a neoficiálně jsou zahrnováni do zvláštních kategorií. Z jedné strany takové chování k talentovaným pracovníkům nezvyšuje jejich motivace, ale z druhé strany demotivuje ostatní zaměstnance, kteří takové pracovní povýšení od organizace nedostali (Urban, 2010).

Nedostatečná nebo nadměrná kontrola

Pokud v práci nikdo není zodpovědný za zadané úkoly a činnosti, je schéma koordinace rozhodnutí tak složité, že na to nemohou přijít ani zkušení zaměstnanci. Nebo naopak, každý krok je regulován a nejmenší rozhodnutí vyžaduje víceúrovňovou koordinaci.

Konflikt životních přesvědčení a hodnot

Zaměstnanci jsou někdy nuceni vykonávat pracovní povinnosti, které jsou v nesouladu s jejich životním prostředím. Daná situace může vzniknout, když vnitřní morální principy jsou v rozporu s vykonávanými povinnostmi (klamání, nemožné sliby, prodej zboží nízké kvality nebo služeb) může způsobit vnitřní narušení a ztrátu zájmu o pracovní pozici. Navíc za konflikt je možno považovat i práce mimo učební obor nebo práci v oboru, o který pracovník nemá zájem.

2 Praktická část

Cílem praktické části je provést dotazníkové šetření ve společnosti Škoda Auto a.s. pro pozici operátora výroby s cílem zjistit zásadní příčiny demotivace a důvody odchodů zaměstnanců od předchozích zaměstnavatelů.

2.1 Metodika výzkumu

Dotazníkové šetření bylo prováděno od 2.10.2019 do 14.11.2019 v administrativním centru Škoda Auto s uchazeči žádajícími o pozici operátora výroby. Dotazník obsahuje 10 otázek, které byly vytvářeny na základě teoretické části s cílem ukázat hlavní příčiny demotivace zaměstnanců a na základě výsledů vytvořit návrhy a opatření pro minimalizaci těchto příčin.

2.2 Popis pracovní pozice

Podle serveru práce.cz operátor výroby zajišťuje efektivní využití výrobní techniky při výrobě konkrétního produktu a stará se o dílčí část nebo kompletní výrobu daného výrobku. Součástí jeho práce může být i testování pomocí diagnostických nástrojů nebo programů.

Daná pracovní pozice charakterizuje pracovní manipulace na určitém úseku výrobní linky. Na tuto pozici firma požaduje specialisty s povinnou pracovní praxí a odborným vzděláním. V případě potřeby může takový pracovník provádět i „drobné“ úpravy, např. mytí a čištění úseku linky, za který odpovídá.

Ve společnosti Škoda Auto a.s. pozice operátora výroby je spojena s technickým zaměřením v automobilovém průmyslu. Ale pro budoucího pracovníka náborové oddělení požaduje minimálně vyučň list. Po nástupu prochází pracovníci školení, které trvá cca 9 dnů, kde pracovníky seznámí s pracovní naplní a jejich budoucí pracovní činnosti. Po ukončení školení zaměstnanci začínají pracovat ve svém konkrétním úseku v závodě Škoda Auto. Každý pracovník má svého nadřízeného – místra, a člověka zodpovědného za konkrétní úsek výrobní linky – partáka.

Pracovní doba je rozdělená do 3 směnného režimu, tzn. jdoucí po sobě ranní, denní a noční směna. Pracovní doba je standartní 8 hodinová. V průběhu práce mají zaměstnancí 30 minutovu pauzu na oběd a dvě 5 minutové odpočinkové pauzy.

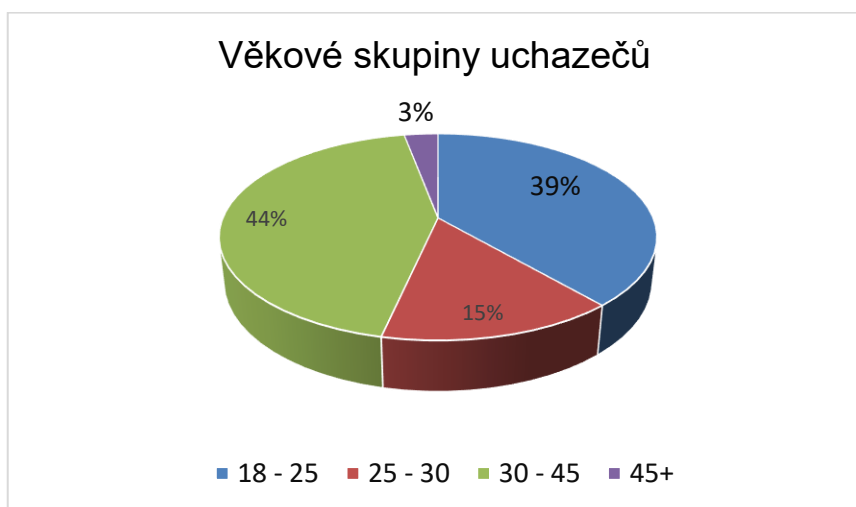
Placená pracovní doba za 1 pracovní den 7,5 hodiny. Týdenní pracovní naplň je 37,5 hodiny.

Co se týká různých motivujících benefitů, Škoda Auto nabízí různé druhy příplatků a výhod. Hrubá mzda po 3 měsíční zkušební době začíná na 32,5 tisíc Kč, čistá mzda závisí na úrovni daňových slev zaměstnance a se všemi mzdovými bonusy a benefity se pohybuje v průměru od 24,734 tis. Kč (Škoda Auto a.s., 2019).

2.3 Popis výsledků

V této části jsou popsány výsledky provedeného dotazníkového šetření. Na pozici operátora výroby nastupují jak občané ČR, tak i občané jiných zemí, konkrétně ze států třetích zemí: z Ukrajiny, Běloruska, Ruska atd. Celkově bylo dotázáno 88 uchazečů o práci. Ze všech uchazečů 68 % jsou občané ČR a ostatní, tj. 32 % jsou občané třetích zemí.

Otázka č. 1: Kolik vám je let?



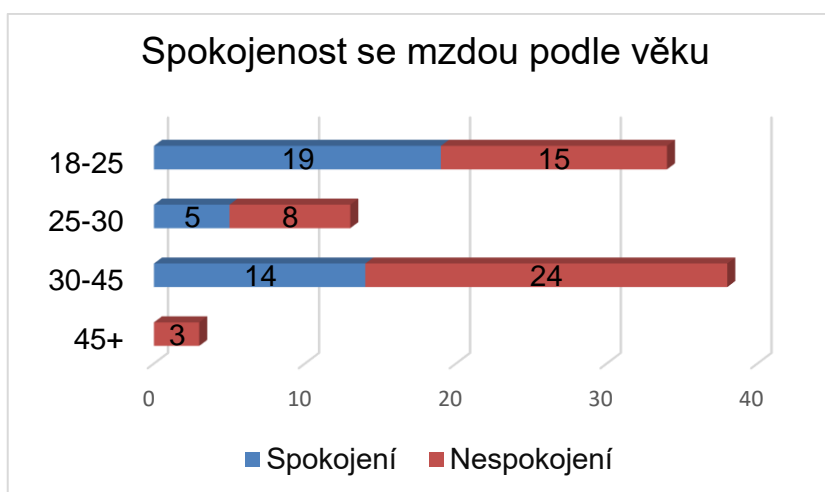
Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 6: Věkové skupiny uchazečů

Většina žádajících o práci uchazečů je ve věkové skupině 30 – 45, což je celkově 44 % ze všech respondentů. Taková věková skupina je relativně více konzervativní a méně schopná k provádění změn, jako změna pracovní pozice nebo hledání lepších pracovních podmínek u jiného zaměstnavatele. S nárůstem věku roste i pracovní spokojenost a je pravděpodobné, že starší zaměstnanec zůstane na daném pracovním místě co nejdéle.

Ve věkové skupině 18 – 25 nachází 39 % respondentů. Taková věková skupina je naopak více schopná provádět změny a navíc, mladší zaměstnanci mají menší zkušenosti a pracovní návyky, a kvůli tomu mají menší požadavky na mzdy oproti dominující věkové skupině 30 – 45. Při zpracování dotazníkového šetření byla vytvořena hypotéza, že čím starší zaměstnanci, tím větší osobní mzdové požadavky. Zjištěné výsledky věkových skupin ucházečů byly porovnány s odpověďmi na otázku č. 8, která je spojená se mzdovými požadavky uchazečů.

Porovnání výsledků věkové skupiny uchazečů a jejich spokojenosti se mzdou



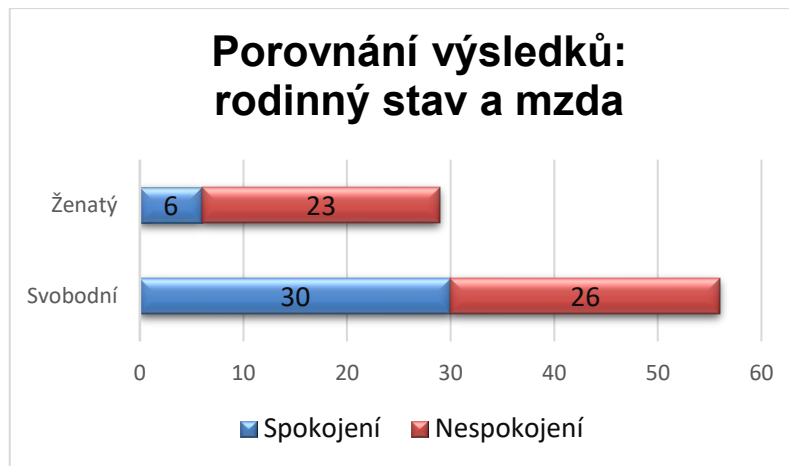
Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 7: Výsledky věku uchazečů a jejich spokojenosti se mzdou

V grafu č. 1 jsou porovnány výsledky uchazečů podle věku a jejich požadavky na mzdu. 56 % respondentů, z věkové skupiny 18 – 25, je spokojených se mzdou, zatímco ostatních 44 % stejné věkové skupiny označilo, že by byli spokojeni se mzdou vyšší, než 22-25 tisíc Kč čistého. Ve všech věkových skupinách od 25 let je většina uchazečů nespokojena se mzdou a s nárůstem věku rostou i požadavky na mzdu.

Otázka č. 2: Jaký je Váš rodinný stav?

Z výsledků dotazníků vyplývá, že 64 % uchazečů je svobodných oproti 33 % ženatých a 3 % rozvedených. Tedy je možno porovnat nejen věk respondentů a mzdové požadavky, ale i požadavky na mzdy vzhledem k jejich rodinnému stavu.



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 8: Porovnání výsledků: rodinný stav versus spokojenost se mzdou

Po porovnání výsledků je možno uvést, že ze všech 29 ženatých uchazečů pouze 21 % je spokojeno se mzdou, kterou nabízí Škoda Auto a.s. na pozici operátora výroby, zatímco ostatních 79 % předpokládá mzdu vyšší, než 22-25 tis. Kč čistého.

Ve skupině svobodných respondentů 54 % spokojených se svou budoucí mzdou, oproti 46 % uchazečů. Z toho vyplývá, že více než polovina svobodných uchazečů je spokojena se mzdou, zatímco většina ženatých respondentů s nabízející mzdou nespokojena.

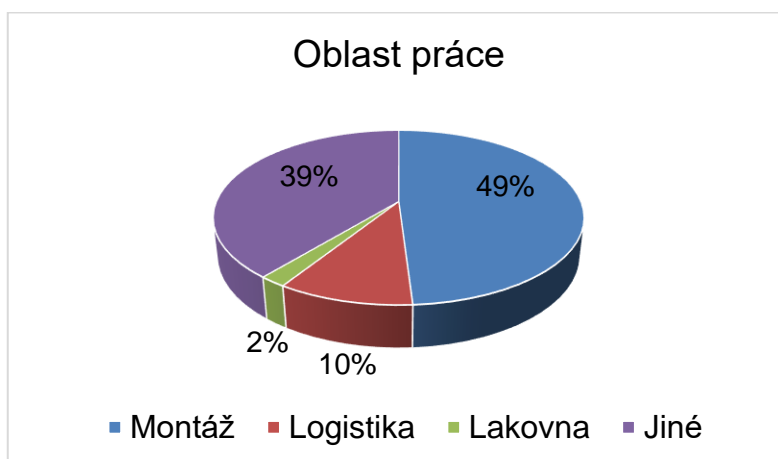
Otázka č. 3: Jaké máte vzdělání a v jakem oboru?

Pozice operátora výroby nevyžaduje nutné technické vzdělání, ale náplň práce předpokládá technické znalosti, a hlavně zaměstnanec vyučený v technickém oboru pravděpodobně spojí svůj život s technickým pracovním záměrem, kterému pozice operátor výroby odpovídá. Obory kandidátů jsou technické, ekonomické, strojírenské a další.

Z výsledků dát je možno analyzovat, že 44 % má ukončený technický obor středního a odborného vzdělávání, ostatních 30 % má jiné obory, 15 % má vzdělání v oboru strojírenství, 11 % ekonomické vzdělání. Z toho vyplývá, že pouze pro 44 % uchazečů pracovní činnost operátora výroby odpovídá jejich vzdělání, návykům a požadavkům. Ostatní 56 % respondentů má vzdělání, návyky a požadavky, které nejsou spojeny s pracovní naplní pozici operátora výroby.

Otázka č. 4: V jaké oblasti jste pracovali u posledního zaměstnavatele?

V průběhu provádění dotazníkového šetření bylo zjištěno, že více než polovina potenciálních zaměstnanců plánuje pracovat mimo své dosažené vzdělání. Otázka č. 4 je zaměřena na oblast práce u předchozího zaměstnavatele a je důležité si uvědomit, v jaké oblasti pracovali respondenti před příchodem do společnosti Škoda Auto a.s.



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 9: Oblast práce uchazečů u posledního zaměstnavatele

Oblast práce u posledního zaměstnavatele

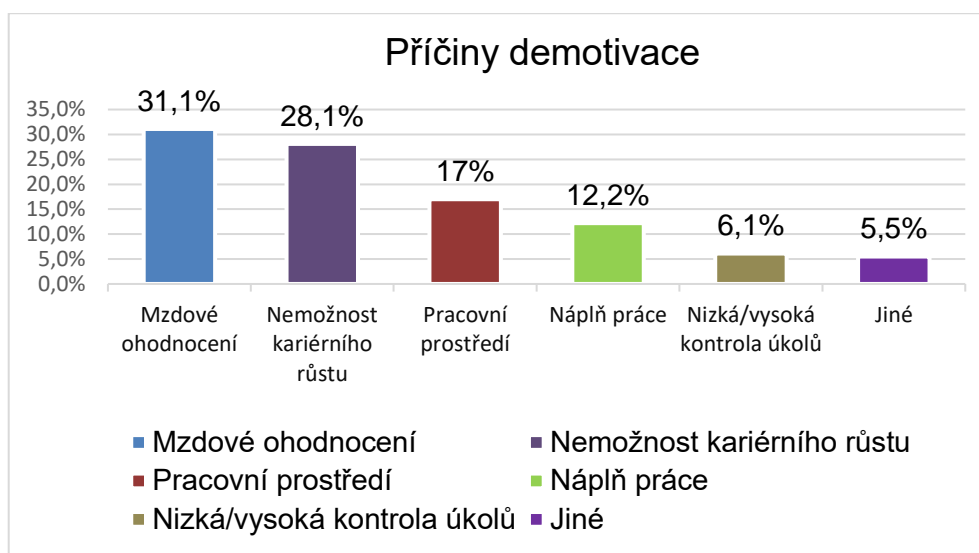
49 % respondentů pracovalo u posledního zaměstnavatele ve stejné oblasti, zatímco 51 % respondentů pracovalo v jiné oblasti, než montáž.

Navíc je možné vysledovat, že z 88 respondentů 67 % má zkušenosti prací s technickým záměrem nebo má střední a odborné technické vzdělání. Oproti tomu stojí 33 % uchazečů, kteří patří k tzv. vysoké rizikové skupině uchazečů, kteří nemají jak technické vzdělání, tak i zkušenosti s prací s technickým záměrem. Takoví budoucí zaměstnanci mohou být demotivováni pracovní náplní nebo povinnostmi (více kap. 1.7), které jsou spojeny s pozicí operátora výroby, kvůli nedostatkům zkušenosti a znalostí.

Otázka č. 5: S čím jste byli nespokojeni u posledního zaměstnavatele?

Spojena s příčinami vzniku demotivace zaměstnanců otázka č. 5 je vícevýběrová kvůli tomu, že vzhledem k pracovnímu prostředí mohou vzniknout několik demotivačních faktorů, které mohou zapříčinit k odchodu zaměstnance. Pro

dotazníkové šetření z teoretické části bylo vybráno 5 nejčastějších příčin demotivace zaměstnanců, zejména mzdové ohodnocení, náplň práce, pracovní prostředí, úroveň kontroly a nemožnost kariérního růstu. V případě vzniku nějaké jiné příčiny, uchazeč může dopsat konkrétní příčinu své nespokojenosti u posledního zaměstnavatele.



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 10: Označené příčiny demotivace

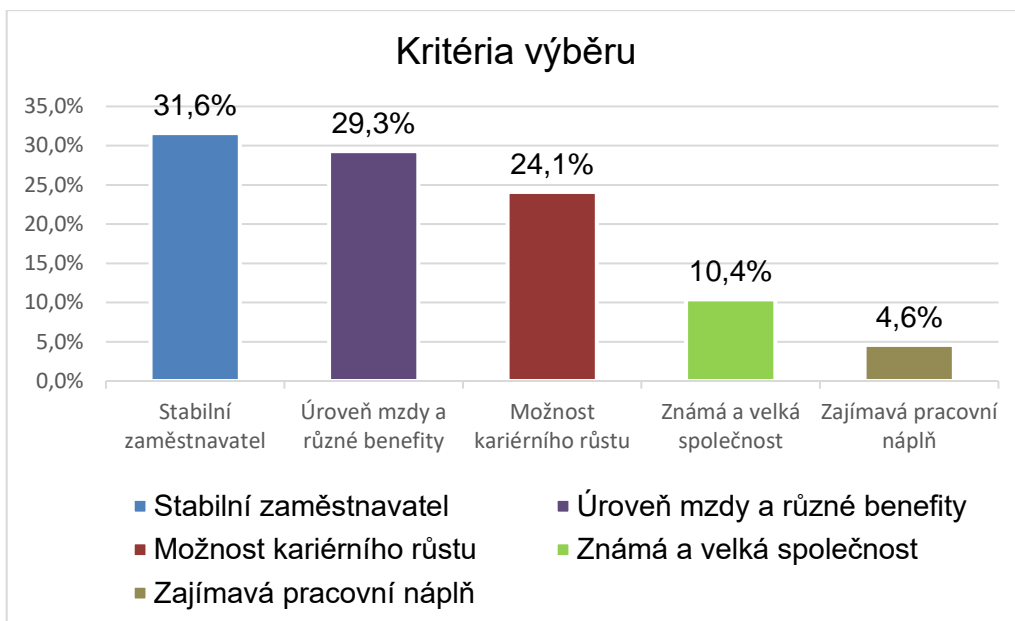
V dané otázce většina uchazečů vybrala více než jednu odpověď. V takovém případě jsou výsledky ohodnoceny v procentuálním poměru z počtu všech označených odpovědí, celkově ze 164 odpovědí.

Příčiny demotivace zaměstnanců

Na základě výsledků je nutné zdůraznit, že nejčastější důvody nespokojenosti a vzniku demotivace u zaměstnanců jsou mzdové ohodnocení (31,1 % respondentů), nemožnost kariérního růstu (28,1 % respondentů) a pracovní prostředí v okolí zaměstnance, např. kolektiv a chování nadřízeného (17 %).

Otázka č. 6: Proč jste si vybrali společnost Škoda Auto a.s.?

Po odchodu od předchozího zaměstnavatele je zajímavé analyzovat, jaké faktory přiměly uchazeči vybrat si společnost Škoda Auto a.s. a co od práce ve společnosti očekávají.



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 11: Kritéria výběru společnosti Škoda Auto

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že 31,6 % uchazečů si vybralo společnost Škoda Auto a. s. kvůli tomu, že je stabilní zaměstnavatel, který se pohybuje na trhu automobilového průmyslu více než 100 let, 29,3 % označilo za své kritérium výběru úroveň mzdy a různé benefity, 24,1 % uchazečů zajímá možnost kariérního růstu ve společnosti, 10,4 % přilákalo všeobecné povědomí a velikost společnosti a ostatní 4,6 % zajímá pracovní náplň pozice operátora výroby.

Očekávání uchazečů od práci ve společnosti Škoda Auto a.s.

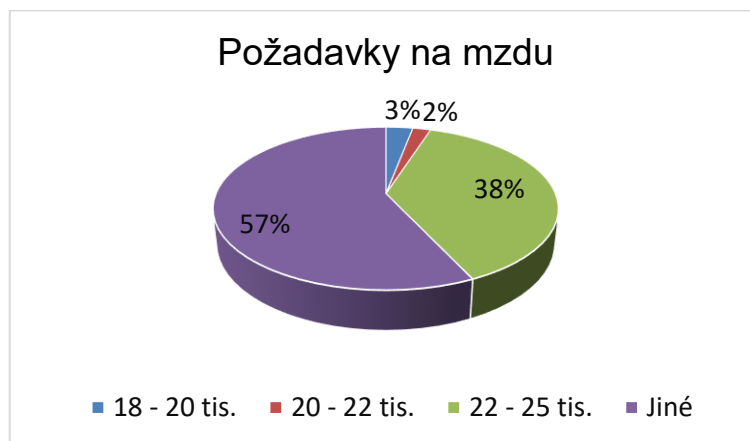
Kromě stability práce ve zkoumané pozici budoucí zaměstnanci očekávají spravedlivou odměnu za vykonávanou práci. V porovnání výsledků z otázky č. 5, která je spojena s příčinami vzniku demotivace zaměstnanců u posledního zaměstnavatele, u 31,1 % respondentů nespokojenost vznikla na základě mzdového ohodnocení.

Dalším důležitým bodem je možnost kariérního růstu pro zaměstnance. Omezení či nemožnost kariérního růstu bylo vyzvednuto jako vznik demotivace pro 28,1 % uchazeče. Oproti tomu 24,1 % respondentů očekává od společnosti nabídku možnosti kariérního růstu. V případě, že specifikace práce nedává možnost rozvoje a dosažení určitých výsledků, rutinní a opakující se práci po určité době neutralizuje vnitřní motivaci a katalyzuje faktory demotivace u zaměstnance.

Otázka č. 7: Jak dlouho plánujete u nás pracovat?

84 % uchazečů plánuje pracovat na pozici operátora výroby 1 rok a více, 6 % plánuje zůstat 6 až 12 měsíců, 6 % označilo 3 – 6 měsíců a ostatní 4 % odpověděla, že by zůstali na dobu menší, než 3 měsíce. To znamená, že 15 % uchazečů předpokládá, že vydrží pracovat na dané pozici méně než 1 rok.

Otázka č. 8: Jaká čistá mzda by pro Vás byla přijatelná?



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 12: Přijatelná čistá mzda uchazečů

Průměrná mzda na pozici operátora výroby ve společnosti Škoda Auto je v rozsahu 22 – 25 tis. Kč čistého. Ze všech dotazovaných uchazečů pro 43 % je požadovaná mzda přijatelná. Ostatní 57 % se označilo mzdu vyšší, než Škoda Auto nabízí bez připočtení bonusů a benefitů. Z těchto 57 % většina respondentů dopsala své vlastní požadavky na čistou mzdu, které začínají na 26 tis. Kč. U uchazečů, kteří nejsou spokojeni s čistou mzdou, byla spočítána průměrná mzda, která se rovná 30952 Kč. Některé odpovědi nebyly vzaty v úvahu kvůli iracionálnímu přístupu k pracovním požadavkům a činnostem na pozici operátora výroby, jako např. požadavky třech uchazečů na čistou mzdu 50 až 100 tis. Kč. Z toho vyplývá, že více než polovina potenciálních zaměstnanců by chtěla mít mzdové ohodnocení vyšší, než budou dostávat v průběhu práce.

Otázka č. 9: Je pro Vás důležité profesní uznání (pochvala/respekt/podpora) ze strany nadřízeného?

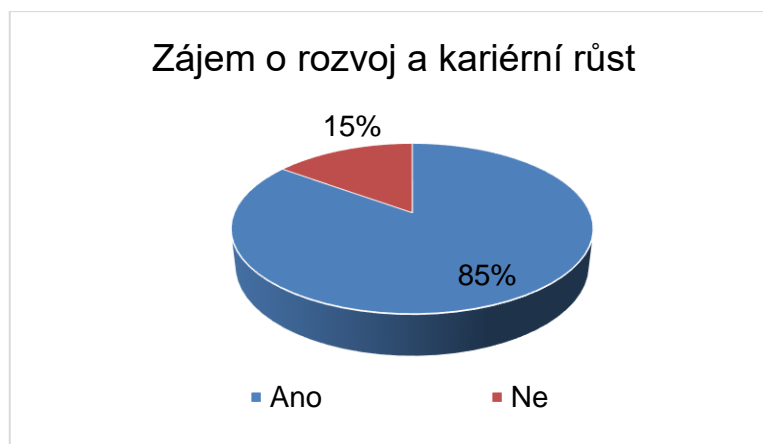


Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 13: Citlivost důležitosti profesního uznání

Z uvedených dat je možno konstatovat důležitost profesního uznání v okolí pracovního prostředí zaměstnance. 91 % respondentů odpovědělo, že pro ně profesní uznání ze strany nadřízeného je důležité, zatímco ostatních 9 % důležitost necítí.

Otázka č. 10: Chtěli byste se rozvíjet ve znalostech automobilového průmyslu a měli byste zájem o kariérní růst ve společnosti Škoda Auto a.s.?



Zdroj: Dotazníkové šetření

Obr. 14: Zájem zaměstnanců o rozvoj v automobilovém průmyslu

Dana otázka předpokládá zájem o rozvoj v automobilovém průmyslu s možností kariérního růstu ve společnosti Škoda Auto a. s. Určitě bez znalostí a rozvoje není možné žádné povýšení a prospěch v jakékoli firmě. Cílem je uvést jestli potenciální

uchazeči mají zájem o další rozvoji s cílem růstu ve své profesní činnosti nebo jejich cílem je zůstat na jedné pozici nějakou dobu.

Ze všech respondentů 85 % označilo, že by se chtěli rozvíjet ve znalostech automobilového průmyslu a mají zájem o kariérní růst, zatímco ostatních 15 % odpověděli, že o rozvoj a kariérní růst zájem nemají. Z těchto 15 % více než polovina uchazečů označila v otázce č. 7, že plánuje pracovat ve Škoda Auto méně než 1 rok.

3 Návrhy a doporučení

V této kapitole jsou popsány návrhy a doporučení na základě provedeného dotazníkového šetření pro společnost Škoda Auto a.s. na pozici operátora výroby. Výsledky dotazníkového šetření mohou využít personalisté společnosti Škoda Auto pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

Mzdové ohodnocení

Výsledky ukazují, že nejčastějším demotivujícím faktorem uchazečů je mzdové ohodnocení, 57 % označilo, že přijatelná čistá mzda by pro ně byla vyšší než 25 tisíc Kč čistého.

Z výsledků nespokojených se mzdou uchazečů byl vypočten průměr, který činí 30,952 Kč, a s takovou mzdou by tyto uchazeči byli spokojeni a daná částka by měla odstranit nespokojenosti se mzdou zaměstnanců.

Nemožnost kariérního růstu

Druhým nejčastějším faktorem demotivace zaměstnanců je nemožnost kariérního růstu na svém pracovišti. Neznamená to, že šikovný a dobrý zaměstnanec by měl mít jistotu, že po určité době dostane technicko – hodpodářskou pozici v kanceláři nebo v závodě, ale je třeba poskytnout informace uchazečům o možnosti kariérního růstu ve firmě. Škoda Auto a.s. má různé systémy a možnosti kariérního růstu a je třeba více poskytovat danou informaci, aby uchazeči měli příležitost povýšení a nezůstávali na stejném pracovním místě několik let bez povýšení.

Rozvoj ve společnosti Škoda Auto a.s.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina uchazečů má zájem se rozvíjet v automobilovém průmyslu a chtěli by se tímto způsobem rozvíjet, avšak mít i možnost povýšení ve firmě.

Různá školení mohou být dobrým prostředkem, jak odstranit demotivaci a zvýšit vnitřní motivaci zaměstnanců, např. stáže, kurzy dalšího vzdělávání, konference, společné a individuální semináře. Školení je možno chápat jako dobrý motivační faktor. Kromě toho se zvyšuje i odpovědnost zaměstnance vůči organizaci, která do něj investuje a věří v jeho postupné vzdělávání se, rozvoj a celkový postup.

Pracovní prostředí

Daný faktor demotivace je typický pro všechny, kteří si cení dobrých vztahů, týmu, pracovního prostředí, atmosféry a podobně. V praktické části bylo uvedeno, že je třetí nečastější demotivační faktor, který označilo 17 % uchazečů. Následující body ukazují většinu demotivačních faktorů, které do pracovního prostředí patří a doporučení pro odstranění těchto faktorů jsou:

1. Je však třeba si uvědomit, že v některých případech lidé pracují sami bez týmu, což znamená, že jsou špatné vztahy nebo neexistují. V takových případech je možno doporučit vytvořit různé týmové programy, organizovat setkávání a akce pro posílování týmového ducha.
2. Je nutné zapojit zaměstnance nejen do pracovního kolektivu, ale i do firemního života. Motivující plánovací schůzky, týdenní porady a výměny zpráv informují pracovníky o tom, co se ve společnosti děje. Zaměstnanci musí vědět, jak společnost žije a dýchá. Pomůže to zvýšit zapojení každého ze zaměstnanců do organizace a snížit vliv takového demotivujícího faktoru, jako špatné pracovní prostředí a nedostatečná zpětná vazba od nadřízených. Zaměstnanci ve společnosti Škoda Auto a.s. mají porady a schůzky jedenkrát za měsíc, ale je třeba organizovat tyto schůzky častěji, např. rychlé porady každý týden.
3. Je nutné poskytnout zaměstnancům možnost podílet se na řešení některých organizačních otázek, jak a kde uspořádat firemní akci, nebo navíc si sami mohou zvolit výběr benefitů - proplacení cesty, platby za mobilní komunikaci, tankování osobního auta. Nejlepší zaměstnanci můžou být motivováni právem «první volby», například při plánování dovolené. To vylučuje takový demotivující faktor, jako je pocit, že manažer je nepozorný vůči svým zaměstnancům a nestará se o ně.
4. Možnosti zpětné vazby. Je třeba dát zaměstnancům možnost v rozhodování organizace a práci. Tato metoda motivace zaměstnanců je založena na skutečnosti, že lidem je nasloucháno a je cítit jejich zapojení života podniku. Společnosti Škoda Auto a. s. má v rámci zlepšení organizačních otázek vnitřní projekt Z.E.B.R.A, který umožňuje interním zaměstnancům doporučit

nějaké řešení v rámci zlepšení firmy, ale ne každý zaměstnanec má jednoduchý přístup do systému, kde může svůj názor vyjádřit. Tím pádem by možno doporučit tyto názory sbírat i jiným způsobem, např. na plánovacích schůzkách. Zvláště zajímavé návrhy a nápady mohou být podporovány (bonusové iniciativy). Lze tvrdit, že tímto způsobem je možno upravit demotivující faktory, jako je pocit, že vedení se nezajímá a nepozoruje názory zaměstnanců.

Demotivace pracovníků organizace může negativně ovlivňovat ekonomické výsledky společnosti a fluktuaci zaměstnanců, zejména kvalifikovaných pracovníků, kteří mohou být požadováni v jiných organizacích stejného oboru. Pro odstranění příčin demotivace ve společnosti Škoda Auto a.s. je nutné aplikovat nejen materiální pobídky, ale také nemateriální metody motivace zaměstnanců.

Upření pozornosti na emocionální stav podřízených, vytváření pocitu zapojení do společnosti a do jejích aktivit se ukazuje jako nejlepší nemateriální způsob motivace. V dnešní době, kdy je nutné šetřit a snižovat náklady, je možné odstranit demotivaci zaměstnanců nemateriálním způsobem, který zvyšuje loajalitu, posilují týmový duch, je levný a rychlý způsob udržování zaměstnance ve společnosti.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zjistit základní příčiny demotivace zaměstnanců a pomocí dotázníkového šetření ve společnosti Škoda Auto a.s. vytvořit návrhy a opatření pro minimalizace těchto příčin na pozice operátora výroby.

V teoretické části byly popsány základní pojmy motivace, pracovní motivace a nejvýznamnější motivační teorie pro to, aby čtenář poznal, co motivuje člověka k práci a jakým způsobem by měl manažer správně motivovat svých zaměstnanců. Druhá část bakalářské práce popisuje nejčastější označený a zkoumané příčiny demotivace, které ovlivňují zaměstnance. Podle výzkumu autora Branham bylo zjištěno, že nejčastější příčiny demotivace jsou odměňování, omezení kariérního růstu, pracovní prostředí a nedostatek podpory ze strany nadřízeného.

V praktické části této bakalářské práci na základě nejčastějších příčin demotivace z teoretické části bylo provedeno dotázníkové šetření s cílem zjištění těchto příčin. Podle analýzy výsledků, byly rozebrány konkrétní příčiny demotivace u uchazečů. 31,1 % respondentů označilo nejčastějším důvodem nespokojenosti a vzniku demotivace mzdové ohodnocení, pro 28,1 % příčinou byla nemožnost kariérního růstu a 17 % uchazečů vybralo pracovní prostředí v okolí zaměstnance, např. kolektiv a chování nadřízeného. Tím pádem popsány příčiny demotivace v teoretické části přibližně stejné, jako u uchazečů o práci na pozici operátora výroby ve společnosti Škoda Auto a.s.

Poslední kapitola bakalářské práce popisuje návrhy a doporučení pro pozici operátora výroby s cílem minimalizovat a odstranit vznikly zkoumaných příčin demotivace zaměstnanců. V případě nespokojenosti s odměňování zaměstnanců, při výběru odpovědí přijatelné mzdy byla možnost napsat částku mzdy, se kterou byli by zaměstnanci spokojeni. Z těchto výsledků byl vypočten průměr, který se rovná 30,952 Kč. Taková částka by možná odstranila nespokojenosti se mzdou u většiny uchazečů a tím pádem odstranila příčinu demotivace špatného odměňování. Co se týká možnosti kariérního růstu, tak doporučení pro společnost Škoda Auto a.s. je více informovat o možnostech povýšení zaměstnance nebo jeho třídy. Důležité, aby zaměstnanec cítil osobní a vnitřní rozvoj v rámci firmy. Poslední doporučení je spojeno s odstraněním příčin demotivace jako pracovní prostředí a zahrnuje v sobě

4 související body. Zaměstnanci musí být zapojeni do týmů, přijímat role v životě společnosti, poskytovat možnosti řešení některých organizačních otázek a dávat zaměstnancům zpětnou vazbu. Taková řešení nejen odstraňují příčiny demotivace v rámci pracovního prostředí, ale i motivují zaměstnance jak materialně, tak i nematerialní složky jako firemní život, kolektiv a vazby s nadřízenými.

Seznam literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. Desáté vydání vydání.* Praha: Grada publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ a kolektiv. *Psychologie a sociologie řízení. Třetí vydání.* Praha: Management press,, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

BRANHAM, Leigh. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. První vydání.* Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

CAKIRPALOGLU, Panajotis. *Úvod do psychologie osobnosti. První vydání.* Praha: Grada publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4033-1.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým. První vydání.* Praha: Grada publishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce. První vydání.* Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

LIMPAN, Victor. *Type B management. První vydání.* New York: Penguin Group, 2015. ISBN 978-0-7352-0543-7.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost. První vydání.* Praha: Grada publishing, 1997. ISBN 80-7169-425-8.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení. První vydání.* Praha: Management press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NIERMEYER, Rainer a Manuel SEYFFERT. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky. První vydání.* Praha: Grada publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace. Druhé vydání.* Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŠTRACH, Pavel. *Základy managementu pro kombinovanou formu studia. Druhé vydání.* Mladá Boleslav: Škoda Auto a.s. Vysoká Škola, 2011. ISBN 978-80-87042-42-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách. První vydání.* Praha: Grada publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. První vydání.* Praha: Grada publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb. První vydání.* Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.

WHITMORE, John. *Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Druhé vydání.* Praha: Grada publishing, 2004. ISBN 80-7261-101-1.

Seznam obrázků a tabulek

Seznam obrázků

Obr. 1: Proces motivace	10
Obr. 2: Cyklické schéma motivace	11
Obr. 3: Maslowova hierarchie potřeb.....	16
Obr. 4: Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb.....	18
Obr. 5: Vroomova rovnice	20
Obr. 6: Věkové skupiny uchazečů	28
Obr. 7: Výsledky věku uchazečů a jejich spokojenosti se mzdou.....	29
Obr. 8: Porovnání výsledků: rodinný stav versus spokojenost se mzdou	30
Obr. 9: Oblast práce uchazečů u posledního zaměstnavatele	31
Obr. 10: Označené příčiny demotivace	32
Obr. 11: Kriteria výběru společnosti Škoda Auto	33
Obr. 12: Přijatelná čistá mzda uchazečů	34
Obr. 13: Citlivost důležitosti profesního uznání	35
Obr. 14: Zájem zaměstnanců o rozvoj v automobilovém průmyslu	35

Seznam tabulek

Tab. 1 Nejčastější důvody odchodu zaměstnanců	23
---	----

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	45
Příloha č. 2 Mzdová kalkulace Škoda Auto a.s. 2019.....	47

Příloha 1 Dotazník

Anonymní dotazník pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců ŠKODA AUTO a.s.

1. Kolik vám je let?

A) 18 – 25

B) 25 – 30

C) 30 – 45

D) 45 +

2. Jaký je Váš rodinný stav?

A) Ženatý / vdaná

B) Rozvedený / a

C) Vdovec / vdova

D) Svobodný / a

3. Jaké máte vzdělání?

A) Základní

B) Střední

C) Odborné

D) Vysokoškolské

A v jakém oboru?

A) Technické

B) Ekonomické

C) Strojírenské

D) Jiné (**Dopíšte**)

4. V jaké oblasti jste pracovali u posledního zaměstnavatele?

A) Montáž

B) Logistika

C) Lakovna

D) Jiné (**Dopíšte**)

5. S čím jste byli nespokojeni u posledního zaměstnavatele? (Označte 1 či více odpovědí)

A) Mzdové ohodnocení

B) Náplň práce (Těžká, Rutinní, Nadměrná, atd.)

C) Pracovní prostředí (Kolektiv, Nadřizený, atd.)

D) Nízká / vysoká kontrola úkolů

E) Nemožnost kariérního růstu

F) Jiné (**Dopíšte**)

6. Proč jste si vybrali společnost Škoda Auto a.s.?

- A) Stabilní zaměstnavatel
- B) Úroveň mzdy a různé benefity
- C) Známa a velká společnost
- D) Zajímavá pracovní náplň
- E) Možnost karierního růstu
- F) Jiné (Dopíšte) _____

7. Jak dlouho plánujete u nás pracovat?

- A) 1 – 3 měsíce
- B) 3 – 6 měsíců
- C) 6 – 12 měsíců
- D) 1 rok a více

8. Jaká čistá mzda by pro Vás byla přijatelná?

- A) 18 – 20 tis.
- B) 20 – 22 tis.
- C) 22 – 25 tis.
- D) Jiné (Dopíšte) _____

9. Je pro Vás důležité profesní uznání (pochvala / respekt / podpora) ze strany nadřízeného?

- A) Ano
- B) Ne

10. Chtěli byste se rozvíjet ve znalostech automobilového průmyslu a měli byste zájem o karierní růst ve společnosti Škoda Auto?

- A) Ano
- B) Ne

Děkujeme za Váš čas!

Děkujeme, že jste vyplnili náš formulář.

Příloha č. 2 Mzdová kalkulace Škoda Auto a.s. 2019

KALKULACE BONUSŮ A JEDNORÁZOVÝCH PLATEB PRO ROK 2019 A 2020



ŠKODA
SIMPLY CLEVER

Variabilní bonus 2019

- > Vyplácen ve mzdě za duben 2020 (květnový výplatní termín).
- > Podmínka výplaty je délka trvání pracovního poměru k 31. 12. 2019 a současně trvání pracovního poměru i k 1. 4. 2020.
- > Výše bonusu je stanovena na základě výsledku hospodaření společnosti za předcházející rok, výše bonusu bude zveřejněna během 03-04/2020.
- > Zaměstnanci, jejichž pracovní poměr ve ŠKODA AUTO netrval celý rok 2019, obdrží poměrnou část stanovené částky, která odpovídá 25 % výše bonusu za celé dokončené čtvrtletí.
- > Příklad: Výše bonusu vyplacená v roce 2019 za výsledky roku 2018 dosáhla 61 000 Kč (pracovní poměr trval celý kalendářní rok 2018 a i k 1. 4. 2019).

Variabilní bonus 2019 – záloha

- > **5 000 Kč**
- > Vyplacena ve mzdě za duben 2019 (květnový výplatní termín).
- > Podmínka trvání pracovního poměru k 10. 4. 2019 a odpracování min. 37,5 h. v období 1. 1. – 10. 4. 2019.

Zaručený bonus

- > Vyplácen ve dvou výplatních termínech, ve mzdě za květen 2019 (červnový výplatní termín) a ve mzdě za listopad 2019 (prosincový výplatní termín).
- > Výše zaručeného bonusu je stanovena pro každý výplatní termín jako mzda vynásobená koeficientem 0,65 (tarif + osobní ohodnocení).
- > Při nových nástupech do pracovního poměru vznikne zaměstnanci nárok na výpočet zaručeného bonusu po třech měsících trvání pracovního poměru ve ŠKODA AUTO.

Dohoda o jednorázové platbě za pracovní výkon v roce 2019

- > **2 000 Kč**
- > Vyplacena ve mzdě za listopad 2019 (prosincový výplatní termín).
- > Podmínkou je trvání pracovního poměru k 30. 11. 2019 a odpracování min. 37,5 hod. v období 1. 1. – 30. 11. 2019.

Dohoda o jednorázové platbě za pracovní výkon v roce 2019

- > **4 000 Kč**
- > Vyplacena ve mzdě za měsíc duben 2019 (květnový výplatní termín).
- > Podmínkou je trvání pracovního poměru k 30. 4. 2019 a odpracování min. 37,5 hod. v období 1. 1. 2019 – 30. 4. 2019.

Ostatní

- > Případné další úpravy odměňování budou předmětem Kolektivního vyjednávání.

KALKULACE MZDY PRO ROK 2019 MONTÁŽ Mladá Boleslav – operátor výroby

Orientační kalkulace mzdy na základě platné kolektivní smlouvy, platnost od 6/2019

ČISTÁ MZDA – VZOROVÁ KALKULACE***

		HRUBÁ MZDA	bez dětí	zaměstnanec má 1 dítě	zaměstnanec má 2 děti
1. měsíc (při nástupu)	Nástupní třída tarif J ¹⁾	25 684 Kč			
	Příplatky za třisměnný provoz (O - 10 Kč, N - 30 Kč)	2 174 Kč			
	Příplatek za práci v taktu	1 000 Kč			
	Hrubá mzda celkem	28 858 Kč	21 949 Kč	23 216 Kč	24 833 Kč
2. měsíc	Nástupní třída tarif J ¹⁾	25 684 Kč			
	Příplatky za třisměnný provoz (O - 10 Kč, N - 30 Kč)	2 174 Kč			
	Příplatek za práci v taktu	1 000 Kč			
	Cilová týmová prémie - zařazení do týmové práce / montáž MB*	1 831 Kč			
	Hrubá mzda celkem	30 689 Kč	23 203 Kč	24 470 Kč	26 087 Kč
3. měsíc	Nástupní třída tarif J ¹⁾	25 684 Kč			
	Příplatky za třisměnný provoz (O - 10 Kč, N - 30 Kč)	2 174 Kč			
	Příplatek za práci v taktu	1 000 Kč			
	Cilová týmová prémie - zařazení do týmové práce / montáž MB*	1 831 Kč			
	Náborový příspěvek (jednorázový)**	5 000 Kč			
	Hrubá mzda celkem	35 689 Kč	26 648 Kč	27 915 Kč	29 532 Kč
4. měsíc a dále	Hrubá mzda celkem + průměrné osobní ohodnocení z tarifu cca 8 % (z tarifu J) / + ve mzdě za 6. měsíc náborový příspěvek (jednorázový) 7 000 Kč**	32 744 Kč / / 39 744 Kč	24 627 Kč / / 29 447 Kč	25 894 Kč / / 30 714 Kč	27 511 Kč / / 32 331 Kč

Nástupní třída tarif J¹⁾ - Tarif platný od 1. 4. 2019

* Zařazení zaměstnance do týmové práce 1. měsíc, první výplata týmové práce je ve mzdě za následující měsíc (měsíční posun)

** Zaměstnanec musí být v pracovním poměru i k 20. dni třetího (šestého) měsíce

*** Daňové zvýhodnění na dítě nutno uplatnit ve mzdové účtárně

aktualizace 30. 5. 2019

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Victor Shulga		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Příčiny demotivace zaměstnanců		
VEDOUCÍ PRÁCE	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
KATEDRA	KMM - Katedra marketingu a managementu	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	47		
POČET OBRÁZKŮ	14		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	2		
STRUČNÝ POPIS	<p>Cílem bakalářské práce je vyjádřit zásadní příčiny demotivace zaměstnanců a poskytnout návrhy k jejich minimalizaci.</p> <p>Teoretická část bakalářské práce rozebírá zdroje motivace a její činitele, popisuje základy pracovní motivace, porovnává nejvýznamnější motivační teorie a analyzuje nejčastější příčiny demotivace zaměstnanců. Praktická část obsahuje výsledky dotazníkového šetření žádajících uchazečů o pozici operátora výroby ve společnosti Škoda Auto a.s. s cílem zjištění zásadních příčin vzniku demotivace personálu na pracovišti. V poslední kapitole jsou vypsány vlastní doporučení pro společnost Škoda Auto vedoucí k minimalizaci těchto příčin.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace, Pracovní motivace, Demotivace, Zaměstnanec		

ANNOTATION

AUTHOR	Victor Shulga		
FIELD	6208R087 Business Administration and Sales		
THESIS TITLE	Reasons for employee demotivation		
SUPERVISOR	Ing. Jana Pechová, Ph.D.		
DEPARTMENT	KMM - Department of Marketing and Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES			
	47		
NUMBER OF PICTURES			
	14		
NUMBER OF TABLES			
	1		
NUMBER OF APPENDICES			
	2		
SUMMARY			
	<p>The main purpose of this thesis is to express the main causes of demotivation of employees and provide suggestions for their minimization.</p> <p>The theoretical part of the thesis analyzes resources and factors of motivation, describes the basics of work motivation, compares significant motivation theories and analyzes the most common reasons of employee demotivation. The practical part contains the results of a questionnaire survey between applicants for the position of production operator in Skoda Auto a.s. with the aim to identify the main reasons of staff demotivation in their workplace. The last chapter contents own recommendations for Škoda Auto to minimize these causes.</p>		
KEY WORDS			
	Motivation, Work Motivation, Demotivation, Employee		