

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Využití motivačních nástrojů ve společnosti Faurecia Interiors Pardubice s. r. o.

Veronika Koblížková

Diplomová práce
2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika Koblížková**
Osobní číslo: **D15390**
Studijní program: **N3708 Dopravní inženýrství a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Využití motivačních nástrojů ve společnosti Faurecia Interiors Pardubice s.r.o.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod

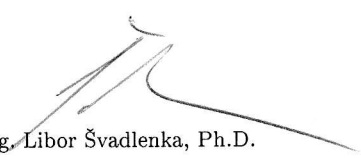
1. Charakteristika motivačních nástrojů
2. Analýza současného stavu ve společnosti
3. Návrh na lepší využití motivačních nástrojů
4. Vyhodnocení návrhu

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2016**
Termín odevzdání diplomové práce: **26. května 2017**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
pověřená vedením katedry

V Pardubicích dne 12. dubna 2017

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 16. 1. 2018

Veronika Koblížková

Ráda bych poděkovala vedoucí práce Ing. Kateřině Pojkarové, Ph.D. za vstřícný přístup a cenné rady při zpracovávání diplomové práce. Poděkování patří také společnosti Faurecia Interiors Pardubice s.r.o. za poskytnutí potřebných informací.

ANOTACE

Tato práce se zabývá využitím motivačních nástrojů ve společnosti Faurecia Interiors Pardubice s. r. o. První část popisuje základní pojmy týkající se motivace a stimulace, motivační teorie a motivační nástroje. Ve druhé části je představena společnost Faurecia Interiors Pardubice s. r. o., ve které byl proveden výzkum motivace zaměstnanců pomocí dotazníkového šetření. V závěru práce je návrh na lepší využití motivačních nástrojů a jeho vyhodnocení.

KLÍČOVÁ SLOVA

motivace, stimulace, motivační teorie, motivační nástroje

TITLE

Using of motivational tools in the company Faurecia Interiors Pardubice s. r. o.

ANNOTATION

This work deals with using of motivational tools in the company Faurecia Interiors Pardubice s. r. o. The first part describes the basic concepts related to motivation and stimulation, theory of motivation and motivational tools. The second part introduces the company Faurecia Interiors Pardubice s. r. o. The research of employee motivation was conducted by using a questionnaire. In the conclusion is a proposal to better using of motivational tools and its evaluation.

KEYWORDS

motivation, stimulation, theory of motivation, motivational tools

OBSAH

ÚVOD	9
1 CHARAKTERISTIKA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ	10
1.1 Motivace a stimulace.....	10
1.1.1 Motivace.....	10
1.1.2 Vnější a vnitřní motivace	11
1.1.3 Motivační typy lidí.....	11
1.1.4 Demotivace	12
1.1.5 Stimulace.....	13
1.1.6 Motivace k práci.....	13
1.2 Motivační teorie	13
1.2.1 Teorie hierarchie potřeb	14
1.2.2 Teorie tří kategorií potřeb	15
1.2.3 Teorie dr. Murraye Bankse	15
1.2.4 Teorie dvou faktorů.....	16
1.2.5 Teorie spravedlnosti	17
1.2.6 Teorie očekávání	18
1.3 Motivační program.....	18
1.3.1 Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu	18
1.3.2 Průzkum motivační struktury zaměstnanců	20
1.4 Motivační nástroje.....	20
1.4.1 Principy a metody hmotné motivace (stimulace) pracovníků	20
1.4.2 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků	21
1.4.3 Motivace a celková odměna	21
1.4.4 Motivační účinek mzdy	23
1.4.5 Zaměstnanecké výhody	23
1.4.6 Motivační funkce pochvaly	24
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI	25
2.1 Představení společnosti	25
2.1.1 Organizační struktura společnosti	26
2.1.2 Současná situace ve společnosti.....	26
2.2 Dotazníkové šetření.....	27
2.2.1 Výsledky dotazníkového šetření	28

2.2.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	42
3	NÁVRH NA LEPŠÍ VYUŽITÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ	43
4	VYHODNOCENÍ NÁVRHU	52
	ZÁVĚR	55
	POUŽITÁ LITERATURA.....	56
	SEZNAM TABULEK.....	58
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	59
	SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

Motivace zaměstnanců je hlavním předpokladem pro to, aby podnik dosáhl úspěchu na trhu. Dobře fungující systém motivace vede zaměstnance k lepším pracovním výkonům, což přispívá k celkovému hospodaření podniku. Je velmi obtížné nalézt optimální přístup k motivaci pracovníků, protože každý pracovník má specifickou osobnost. Co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí nutně motivovat další. V žádné literatuře není jednoznačný návod, jak účinně motivovat. Přesto v ní lze nalézt plno různých teoretických poznatků o motivaci.

Pracovní motivace by neměla být řešena jen v personálních útvarech podniků, ale měli by se jí zabývat vedoucí pracovníci na všech úrovních. V konkurenčním prostředí je nutné, aby podnik maximalizoval využití lidských zdrojů pro dosažení úspěchu. Podnik by měl poznat, co pracovníky motivuje, jejich potřeby a postoj k práci. Na základě toho může vytvořit efektivní motivační program, který povede k vysokým výkonům a dosažení cíle podniku.

Podniky obvykle motivují své zaměstnance a manažery, ale neměly by zapomínat na motivaci budoucích zaměstnanců, aby u nich začali pracovat. Po přijetí nových zaměstnanců by podniky měly podporovat jejich další vzdělávání a rozvoj, poskytovat různé typy odměn a zaměstnaneckých výhod, slavit úspěchy a zajistit vhodné pracovní podmínky. Jinak řečeno by podnik měl dělat všechno pro to, aby lidé byli motivováni a chtěli u daného podniku pracovat a nebylo to pro ně jen nucené zlo v podobě chození do práce.

Cílem této diplomové práce je na základě výsledků dotazníkového šetření navrhnout doporučení pro zlepšení využívání motivačních nástrojů ve společnosti Faurecia Interiors Pardubice s. r. o. a tyto návrhy vyhodnotit.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola obsahuje různé teoretické poznatky o motivaci a stimulaci, o motivačních teoriích a o motivačních nástrojích. V rámci motivačních nástrojů je popsána motivační funkce pochvaly, protože se autorka domnívá, že v České republice se pochvala příliš nevyužívá. Ve druhé kapitole je představena společnost Faurecia Interiors Pardubice s. r. o., ve které bude provedeno dotazníkové šetření. Na základě tohoto šetření je zanalyzována současná situace ve společnosti. Ve třetí kapitole jsou předneseny návrhy a doporučení na zlepšení využívání motivačních nástrojů ve společnosti. Poslední kapitola obsahuje vyhodnocení návrhu.

1 CHARAKTERISTIKA MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ

V této kapitole jsou definovány základní pojmy motivace a stimulace. Na tyto pojmy navazují motivační teorie. Existuje celá řada těchto teorií, které využívají různé typy motivace pro různé typy lidí. Dále je vysvětlen motivační program organizace a vypsány jednotlivé kroky jeho postupu přípravy a následné realizace. V závěru kapitoly jsou uvedeny motivační nástroje a popsány formy hmotné a nehmotné motivace.

1.1 Motivace a stimulace

Řízení lidských zdrojů je specifickou činností podniku, která má významný vliv na dosažení jeho cílů. Manažer bude mít úspěch, když dokáže jednat a komunikovat s lidmi a získá si jejich důvěru. Když dovede zaměstnance motivovat a stimulovat, pomůže to celkové prosperitě podniku.

1.1.1 Motivace

Podle Bedrnové, Nového et al. (2002) **motivace** znamená, že lidskou psychiku ovlivňují vnitřní pohnutky (motivy), které si člověk ne vždy uvědomuje. Tyto pohnutky zaměřují chování a jednání člověka daným směrem a v tomto směru v něm vzbuzují aktivitu. Popisují že, podstatnou vlastností motivace je působení ve třech dimenzích. První je dimenze směru, která má vliv na to, co člověk bude nebo nebude dělat. Druhá je dimenze intenzity, která vyjadřuje, jak velké úsilí člověk vkládá do dané činnosti. Třetí je dimenze stálosti, která ukazuje schopnost člověka zdolat různé překážky, které se vyskytují při vykonávání činnosti.

Bedrnová, Nový et al. (2002) uvádí, že **motiv** vyjadřuje určitou vnitřní pohnutku, která může být příčinou jednání nebo chování člověka. Rozlišují motivy cílové a instrumentální. Cílem motivu je dosáhnout vnitřního uspokojení. Instrumentální motiv nemá cíl, ale jedná se o zájem člověka. Obvykle na jedince působí celý soubor motivů, které mohou mít podobný nebo rozdílný význam. Motivy, které mají podobný význam, podporují činnost člověka. Naproti tomu motivy, které se ve svém významu rozcházejí, mohou danou činnost překazit.

Pink (2011) uvádí, že pro účinnou motivaci je nutné, aby základní odměny (mzdy, benefity atd.) byly spravedlivé a přiměřené – hlavně ve srovnání s lidmi, kteří vykonávají podobnou práci v jiných podobných podnicích. Když lidem za splnění podnětného úkolu nabídne manažer peněžní odměnu, budou tito lidé pracovat na úkolu déle než ti, kterým odměnu nenabídne. Důvodem je, že odměny zužují úhel pohledu člověka a oslabují kreativní myšlení. V případě, že se podnětný úkol upraví na rutinní úkol, vyřeší ho rychleji lidé, kterým je nabídnuta odměna. Protože mají určeno, jak dosáhnout cíle a odměna je motivuje

k rychlejšímu splnění. Když jsou ke splnění úkolu potřebné kognitivní dovednosti, vyšší peněžní odměna způsobí horší výkonnost. Pokud jsou potřebné jen mechanické dovednosti, tak platí, že čím vyšší je peněžní odměna, tím je lepší výkonnost.

1.1.2 Vnější a vnitřní motivace

Dle Armstronga (2007) se lze k pracovní motivaci dostat dvěma cestami. V první variantě lidé motivují sami sebe tím, že vyhledávají a provádějí práci, která vede k uspokojení jejich potřeb. Ve druhé variantě jsou lidé motivováni skupinou manažerů prostřednictvím odměňování, pochval apod. Tyto dvě varianty Armstrong (2007) charakterizuje takto:

Vnitřní motivace – faktory, které si lidé tvoří sami a které ovlivňují jejich chování. Mezi tyto faktory patří odpovědnost, autonomie, příležitost používat a rozvíjet své dovednosti, zajímavá a povzbuzující práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

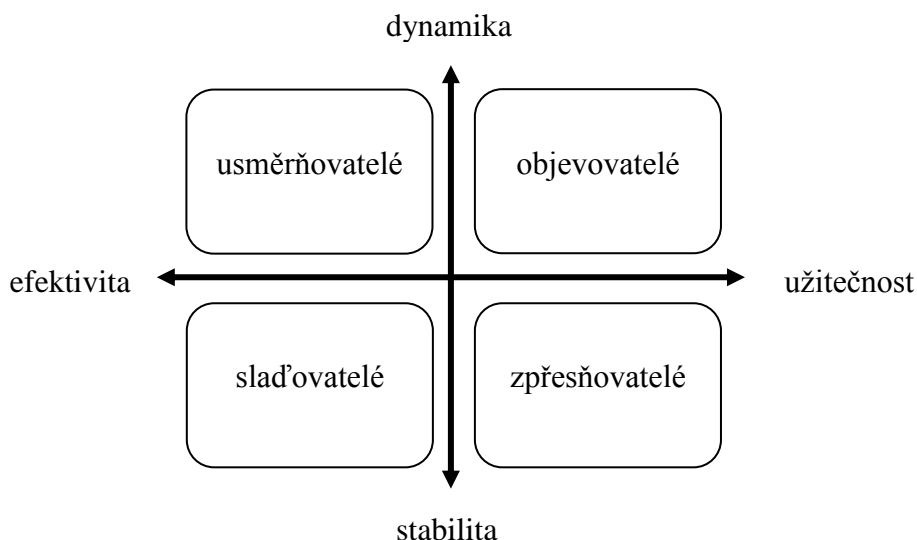
Vnější motivace – představuje všechno, co se vykonává pro lidi, aby je to motivovalo. Patří sem odměny, např. zvýšení mzdy nebo pochvala, ale také tresty, např. odeření mzdy nebo kritika.

Mikuláščík (2007) rozlišuje motivaci **primární** (vnitřní) a **sekundární** (vnější). Primární motivace znamená, že je člověk potěšen ze samotné činnosti. Naproti tomu při sekundární motivaci člověku nepřináší potěšení samotná činnost, ale získaná prestiž, výdělek nebo to, že něčeho dosáhl.

Když lidé neočekávají odměnu (vnější motivace) za splnění úkolu a přesto ji dostanou, jejich vnitřní motivaci to skoro neovlivní. V případě, že manažer použije odměnu typu „jestli uděláš tohle, pak dostaneš tohle“, bude to mít negativní dopad. Taková odměna požaduje, aby se člověk částečně zřekl své autonomie. Lépe je tedy odměnu typu „jestli uděláš tohle, pak dostaneš tohle“ nahradit odměnou typu „nyní, když už jste projekt dokončil a dopadl tak dobře, rád bych Vás pozval na oběd“. Odměny, které lidé dostanou až po ukončení úkolu, nebývají většinou chápány jako důvod pro jeho provedení a nemají negativní dopad na vnitřní motivaci. (Pink, 2011)

1.1.3 Motivační typy lidí

Každého člověka motivuje něco jiného. Plamínek (2007) rozlišuje čtyři motivační typy lidí na základě toho, zda tíhnou k efektivitě či užitečnosti a současně k dynamice či stabilitě (viz obrázek 1).



Obrázek 1 Motivační typy lidí (Plamínek, 2007)

Plamínek (2007) rozeznává tyto typy lidí:

- **Objevovatelé** jsou zaměřeni na dynamiku a užitečnost. Jsou nezávislí, samostatní, netrpěliví a chtějí informací. Milují výzvy a překonávání překážek. Jsou zdrojem nových myšlenek a nápadů. Motivuje je volnost ve způsobu, jak vykonají práci. Demotivující jsou přesné pokyny a přílišná kontrola.
- **Usměřovatelé** jsou zaměřeni na dynamiku a efektivitu. Jsou rádi středem pozornosti a nerozpakují se udělat pro to cokoliv. Dokáží přesvědčit lidi a bývají vůdci skupin. Zároveň testují dovednosti druhých, poměřují a třídí lidi. Motivuje je vědomí, že v danou chvíli vše závisí na nich. Demotivuje je přehlížení a podceňování.
- **Slad'ovatelé** jsou zaměřeni na efektivitu a stabilitu. Jsou velmi vstřícní a empatičtí. Mají vůli naslouchat druhým a uznají odlišný názor. Preferují společnou práci a potřebují sociální kontakt. Motivuje je spolupráce v týmu. Demotivaci způsobí samostatnost a odpovědnost.
- **Zpřesňovatelé** jsou zaměřeni na užitečnost a stabilitu. Jsou spolehliví, pečliví a přísní na sebe i své okolí. Respektují své nadřazené bez ohledu na to, jestli je mají rádi či nenávidí. Vyžadují pořádek a rádi analyzují data. Nejlepší motivací je jasné zadání. Demotivující je práce s lidmi, kteří nejsou stejní jako oni a nejednoznačné úkoly.

1.1.4 Demotivace

S motivací úzce souvisí demotivace. Urban (2013) uvádí, že zaměstnanci ztrácí motivaci nejčastěji kvůli tomu, jak s nimi jedná jejich nadřízení. Především se jedná o pocity nespravedlivého finančního i slovního ohodnocení a projevování nedůvěry vůči

zaměstnancům. Jednání manažerů, které působí demotivačně, je téměř vždy nesmyslné a často bývá velmi subjektivní. Mezi další zdroje demotivace lze zařadit nerespektování či podceňování zaměstnanců, tolerování nízké pracovitosti některých jedinců nebo jednostranně orientované hodnocení. Dále manažeři příliš nedbají na zpětnou vazbu, což může způsobit, že zaměstnanec bude mít pocit, že jeho práce je zbytečná.

1.1.5 Stimulace

Dle Bedrnové, Nového et al. (2002) **stimulace** (oproti motivaci) ovlivňuje psychický stav jedince zvenku a má různé formy. Nejčastější formou stimulace je působení druhého člověka v podobě různých zásahů, které směřují ke změně motivace. Toto působení nemusí být úmyslné, ale v rámci sociální interakce k němu dochází neustále (vědomě i nevědomě). Proto se stimulace může vnímat „*jako proces vědomého a záměrného ovlivňování činnosti (motivace) druhého člověka*“. (Bedrnová, Nový et al., 2002, s. 243)

Bedrnová, Nový et al. (2002) popisují pojem **stimul** jako pohnutku, která způsobí změnu v motivaci jedince. Rozlišují impulsy a incentivy. Impulsy jsou endogenní (vnitřní) stimuly, které oznamují změnu v mysli člověka. Mezi impulsy patří například nervozita před zkouškou, což může způsobit vyhnutí se zkoušce. Incentivy vyjadřují exogenní (vnější) stimuly, které oživují určitou vnitřní pohnutku. Incentiv je například pochvala za dobrý výkon.

1.1.6 Motivace k práci

Jak uvádí Bedrnová, Nový et al. (2002) **motivace k práci** je pojetí motivace, které souvisí s vykonáváním pracovní činnosti. Tato motivace vystihuje vztah člověka k práci a k plnění jeho pracovních úkolů.

V psychologii se rozlišují dva druhy motivace k práci (Bedrnová, Nový et al., 2002):

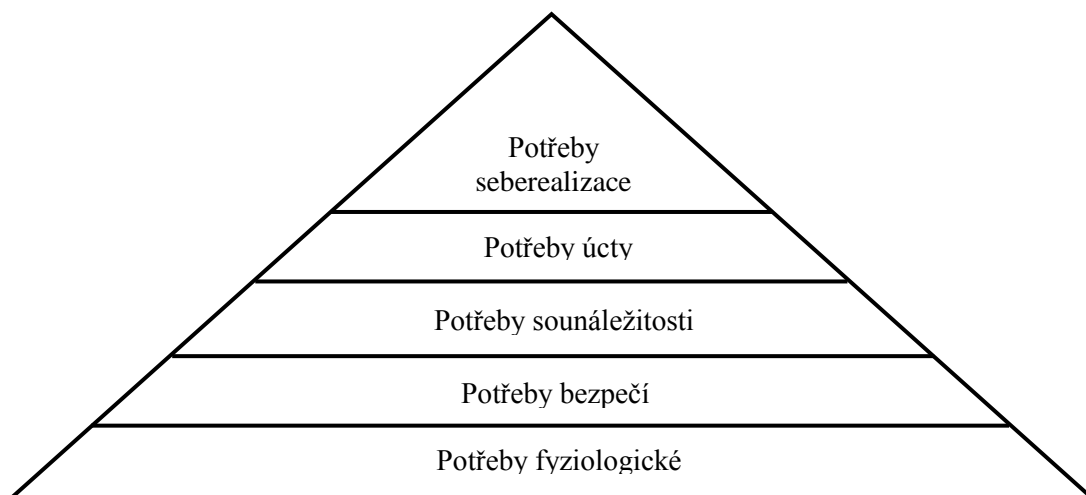
- **Intrinsická motivace** souvisí se samotnou prací. Mezi významné intrinsické motivy lze zařadit potřebu činnosti vůbec, potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu smyslu života a seberealizace a touhu po moci.
- **Extrinsická motivace** se nachází mimo vlastní práci. Významné extrinsické motivy jsou potřeba peněz, potřeba jistoty a potřeba partnerského vztahu.

1.2 Motivační teorie

Teoriím motivace se věnovalo mnoho psychologů a hledali odpovědi „*na otázku, jak a proč se chovají lidé v různých podmínkách pracovního procesu a jak tuto skutečnost ovlivňuje individualita jedince*“. (Dvořáková et al., 2007, s. 161)

1.2.1 Teorie hierarchie potřeb

Blažek (2014) uvádí, že autorem teorie hierarchie potřeb je Abraham Maslow a patří mezi nejznámější motivační teorie. Tato teorie říká, že potřeby lidí jsou jejich motivací. Lidské potřeby Maslow rozdělil do pěti skupin a uspořádal je do pyramidy, aby vyjádřil jejich hierarchii (viz obrázek 2). Očekává se, že nejdříve dochází k uspokojování potřeb na nižší úrovni a až poté se naplňují potřeby na vyšších úrovních.



Obrázek 2 Hierarchie potřeb (Blažek, 2014)

V rámci pracovní motivace lze vyložit dané potřeby takto (Blažek, 2014):

- **Potřeby fyziologické** se týkají samotné fyzické existence člověka. V pracovní motivaci jde o potřebu přiměřené mzdy, aby pracovník zajistil stravu, bydlení a další potřebné věci pro sebe a svou rodinu. Zároveň jde o potřebu vhodných pracovních podmínek jako je dostatek světla, příjemná teplota, odstranění hluku apod.
- U **potřeb bezpečí** se jedná o potřeby bezpečí z duševního, emocionálního a fyzického hlediska. Potřebu bezpečí v pracovní motivaci představuje jistota práce nebo zajištění v době nemoci.
- **Potřeby sounáležitosti** zahrnují mezilidské vztahy v organizaci ve formálním i neformálním pojetí. Jde o dobré vztahy a spolupráci s kolegy, o možnost sdílet s nimi společné zájmy.
- **Potřeby úcty** se vztahují k úctě v očích druhých i k sobě samému. V pracovních podmínkách se to týká prestiže daného pracovního místa, společenského uznání udělané práce nebo pochvaly nadřízeného či obdivování od spolupracovníků.

- U **potřeb seberealizace** jedinec naplňuje potřebu rozvoje svých schopností. V pracovní motivaci jde tedy o to najít takovou práci, která bude člověka bavit a naplňovat smysl jeho života.

1.2.2 Teorie tří kategorií potřeb

Na Maslowovu hierarchii potřeb navázal Clayton Alderfer. Z jeho pěti skupin učinil pouze tři (Mikuláščík, 2007):

- **Potřeby existenční** zahrnují dvě nejnižší úrovně Maslowovy hierarchie, tedy potřeby fyziologické a potřeby bezpečí.
- **Potřeby vztahové** se týkají pozitivní i negativní sociální interakce. V případě neuspokojení vztahových potřeb dochází k emocionální prázdnotě.
- **Potřeby růstové** obsahují potřebu seberealizace a uznání.

Clayton Alderfer nesouhlasí s hierarchií Abrahama Maslowa a tvrdí, že člověk může usilovat o uspokojování růstových potřeb, i když nebude pociťovat uspokojení potřeb fyziologických. Vzájemnou závislost mezi existenčními, vztahovými a růstovými potřebami pojmenoval **frustrační regrese**, která může mít dvě podoby. První je **frustrační cyklus vztahový**, který znamená, že uspokojování existenčních potřeb směřuje ke vztahovým potřebám. V případě neuspokojení vztahových potřeb nastane opačný proces, který znamená navýšení existenčních potřeb. Druhý je **frustrační cyklus růstový**, který říká, že uspokojením vztahových potřeb dochází k zesílení významu růstových potřeb. V případě neuspokojení růstových potřeb roste požadavek uspokojit vztahové potřeby. (Mikuláščík, 2007)

1.2.3 Teorie dr. Murraye Bankse

Murray Banks rozděluje lidské potřeby na čtyři skupiny (Smith, 1998):

- **Potřeba žít** je silnější oproti jiným potřebám a týká se každého člověka. Každý touží po životě, přičemž to znamená více než jen přání neumřít. Je to velmi intenzivní přirozený pud. Člověk si ani neuvědomuje, co všechno dokáže v případě, že bude ohrožen jeho život.
- **Potřeba milovat a být milován** patří mezi nejvýznamnější potřeby a možná je silnější než potřeba žít. Člověk je schopen obětovat svůj život pro ty, které miluje. Láska je mocná síla, která lidi žene kupředu. Láska člověku dává pomocnou ruku nejen v osobním životě, ale také v pracovních zvycích.
- **Potřebu uznání** cítí každý už od malička a s přibývajícím věkem roste touha po uspokojení této potřeby. Děti upřímně touží po uznání, neskrývají svou radost

z úspěchu a těší se na pochvalu. Naproti tomu dospělí si mezi sebou vytvořili bariéry, které omezují možnost říct si o pochvalu. Proto lidé často používají různé méně zjevné a stresující prostředky, aby upoutali pozornost jiných a uspokojili svou potřebu uznání.

- **Potřeba poznávat nové** je silná potřeba, o jejíž uspokojení člověk často usiluje na úkor jiných potřeb. Člověk touží po pestrosti života, proto čte nové knihy, sleduje nové filmy, jezdí na nová místa, navštěvuje koncerty, divadla a kina. Život by byl černobílý a fádni, kdyby byl každý den úplně stejný. Bez poznávání nového by člověk byl pořád na jednom místě – nerostl by, nezískával zkušenosti.

Smith (1998) uvádí, že všechny čtyři potřeby se dají znázornit jako čtyři části v kruhu potřeb (viz obrázek 3). V případě uspokojení všech potřeb by se život člověka hýbal snadno dopředu stejně jako kolo na rovné cestě. Všechny čtyři potřeby jsou málokdy uspokojeny najednou. Když není některá z potřeb uspokojena, kruh ztratí svůj tvar a přestane se otáčet. Člověk chce, aby se otáčel dále, a proto vynakládá všechnu energii na potřebu, která není uspokojena.



Obrázek 3 Kruh potřeb (Smith, 1998)

1.2.4 Teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg, autor této teorie, vyjádřil dvě skupiny faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost. První skupinou jsou **motivátory**, které výrazně motivují jedince k výkonu činnosti. Pracovní spokojenost způsobí pozitivní dopad motivátorů, naopak negativní dopad má za následek nespokojenost. Mezi motivátory lze zařadit samotnou práci, uznání, možnost kariérního růstu nebo míru odpovědnosti za danou práci. Druhou skupinou jsou **frustrátory**, které souvisí s pracovními podmínkami. Negativním dopadem frustrátorů je pracovní nespokojenost, pozitivní dopad způsobí absenci nespokojenosti, nikoli pracovní

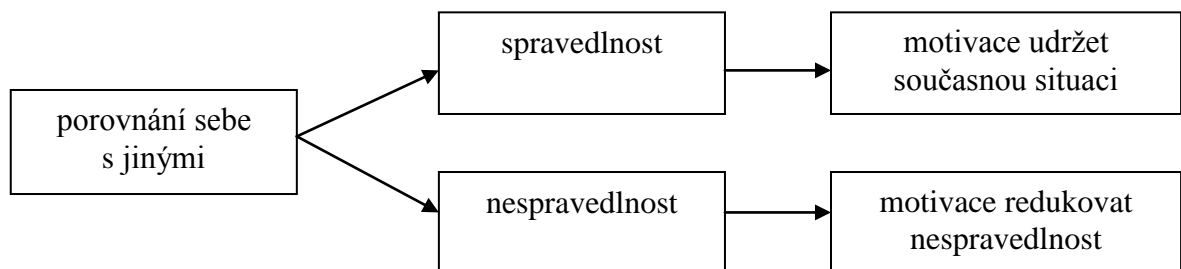
spokojenost. Mezi frustrátory patří vztahy s nadřízenými a se spolupracovníky, jistota práce, plat nebo pracovní podmínky. (Blažek, 2014)

Hranice mezi motivátory a frustrátory není jednoznačně vymezena. V praxi se lze setkat s tím, že faktory jedné skupiny mohou mít podobný vliv jako faktory druhé skupiny. Uvedený plat ve skupině frustrátorů může působit jako motivátor, dokud si na něj člověk nezvykne, pak působí jako frustrátor. (Dvořáková et al., 2007, Blažek, 2014)

1.2.5 Teorie spravedlnosti

Mikuláščík (2007) uvádí, že s teorií spravedlnosti se pojí jméno John Stacy Adams, který se domnívá, že spravedlnost je posuzována jako správná a nespravedlnost má za následek demotivaci. Podle Stachové (1997) je hlavní myšlenkou této teorie to, že lidé mají sklony ke srovnávání se s ostatními. Popisuje, že jedinec srovnává, co do práce vložil s tím, co mu to přineslo a následně to srovnává s ostatními pracovníky. Za vstupy porovnávání lze považovat např. osobní vlastnosti, dovednosti, vynaložený čas a úsilí apod., mezi výstupy patří zajímavější práce, mzda nebo uznání (Mikuláščík, 2007).

Podle Stachové (1997) může člověk na základě srovnání pocítit buď pocit spravedlnosti, nebo pocit nespravedlnosti. Obrázek 4 ukazuje, jak daný jedinec může na tyto pocity reagovat. Pokud člověk cítí spravedlnost, motivuje ho to k udržení současného stavu. Naopak pokud cítí nespravedlnost, má tendenci ji redukovat.



Obrázek 4 Reakce na spravedlnost a nespravedlnost (Stachová, 1997)

Pocit spravedlnosti je situace, kdy odměnu a vydané vstupy vnímá pracovník rovnocenně, což ho motivuje k tomu, aby nadále pracoval stejným pracovním výkonem. **Pocit nespravedlnosti** může mít dvě verze. Negativní nespravedlnost znamená, že pracovník se cítí podhodnocen oproti srovnávané osobě a to ho motivuje k redukci této nespravedlnosti. Při pozitivní nespravedlnosti se pracovník cítí nadhodnocen, což ho motivuje k usilovnější práci. (Stachová, 1997)

1.2.6 Teorie očekávání

Armstrong (2007) píše, že autorem teorie je Victor Harold Vroom. Hlavními pojmy této teorie jsou valence, instrumentalita a expektace (očekávání). Valence znamená hodnotu. Instrumentalita je přesvědčení, že pokud člověk vykoná jednu věc, bude to směřovat k další. Expektace je pravděpodobnost, že vykonaná věc povede k zaručenému výsledku.

Blažek (2014, s. 166) uvádí, že „*motivaci člověka k realizaci činnosti, která vede k cíli, lze symbolicky vyjádřit jako*“:

$$M = V \cdot E \quad (1)$$

kde:

M ... motivační síla

V ... valence

E ... expektace

Jedinec je motivován k tomu, aby danou aktivitu realizoval tím více, čím více si váží toho, čeho chce dosáhnout, a čím více věří, že dospěje k cíli. V případě, že hodnota pro člověka neznamena dosažení cíle, ale poskytnutí odměny za jeho dosažení, přidává se navíc očekávání, že tuto odměnu doopravdy získá. (Blažek, 2014)

1.3 Motivační program

Dle Mayerové (1997) motivační program vychází ze snahy dosáhnout toho, aby veškeré působení na pracovní kolektiv odpovídalo cílům organizace. Pro plnění cílů organizace musí být orientován na optimální využití pracovních sil. Na každého pracovníka může působit spousta vlivů, které mohou být kladné, neutrální nebo záporné. Bedrnová, Nový et al. (2002) konstatují, že podnik musí věnovat pozornost těm vlivům, které jsou významné pro pracovníka. Management podniku by tedy měl jednat tak, aby dosáhl optimální úrovně pracovní motivace u většiny pracovníků.

Motivační program je „*soubor opatření v oblasti managementu lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity vedoucích zaměstnanců má za cíl aktivně ovlivnit pracovní výkon a vytvořit (či upevnit) pozitivní postoje k organizaci všech jejích zaměstnanců.*“ (Dvořáková et al., 2007, s. 181)

1.3.1 Východiska a postup přípravy a realizace motivačního programu

Bedrnová, Nový et al. (2002) uvádí, že před tvorbou motivačního programu musí proběhnout průzkum a vyhodnocení všech skutečností, které zásadně ovlivňují činnost podniku a pracovní motivaci a pracovitost zaměstnanců.

Mezi tyto ovlivňující skutečnosti patří (Bedrnová, Nový et al., 2002):

- technické, technologické a organizační podmínky práce,
- sociálně demografické a profesně kvalifikační charakteristiky pracovníků,
- pracovní prostředí, pracovní podmínky, vybavenost pracovišť apod.,
- systém hodnocení a odměňování pracovníků,
- způsob řízení a vedení pracovníků,
- systém personálního řízení a vlastní personální práce v podniku,
- systém sociální péče v podniku,
- pracovní spokojenost pracovníků, jejich hodnotová orientace, jejich vztah k práci, k podniku, k nadřízeným, ke spolupracovníkům, jejich subjektivní hodnocení řízení podniku apod.

Celý postup přípravy a realizace motivačního programu lze rozdělit do následujících etap (Mayerová, 1997):

- Analýza převažujících forem pracovní motivace zaměstnanců je směřována k vymezení problémů, které má motivační program řešit.
- Stanovení krátkodobých a perspektivních cílů motivačního programu, v nichž je užitečné zaznamenat úroveň motivace zaměstnanců a vymezit zaměření pracovní motivace.
- Zpracování charakteristiky aktuální výkonnosti pracovníků a její srovnání s představou žádoucí výkonnosti. Rozdíly má řešit motivační program organizace.
- Vymezení a bilance faktorů, které mají stimulační význam, a charakteristika jejich vlivu na pracovní motivaci. Je užitečné oddělit faktory, které mají příznivý nebo nepříznivý vliv na výkonnost pracovníků a dále faktory, které mají vliv na spokojenost či nespokojenost.
- Příprava reálného využití určitého souboru stimulů, přičemž se musí přihlídnout k možnostem využití stimulačních faktorů, které má podnik k dispozici.
- Příprava závazného podnikového dokumentu, který souhrnně vyjadřuje motivační program organizace na určité období.
- Kontrola realizace motivačního programu. Kontrola má zhodnotit, zda byly použité stimuly účinné.

Dle Bedrnové, Nového et al. (2002) se motivační program musí zveřejnit a musí se s ním seznámit všichni pracovníci podniku. Vhodné je publikovat motivační program formou podnikové brožurky malého rozsahu, která je k dispozici všem pracovníkům.

1.3.2 Průzkum motivační struktury zaměstnanců

Jak již bylo napsáno, průzkum motivační struktury zaměstnanců patří mezi první kroky při vytváření motivačního programu. Průzkumy vyhodnocují počáteční stav podniku v řízení lidských zdrojů, slabé a silné stránky řízení a efektivitu motivace. V odborné literatuře existuje mnoho metod těchto průzkumů, přičemž u většiny je potřeba mít kvalifikovaného psychologa. (Dvořáková et al., 2007)

Podle Stýbla (1992) podnik může použít sociologický dotazník orientovaný na pracovní motivaci, kvantitativní a kvalitativní analýzu, klasifikační analýzu, zobecňování apod. Z výsledků podnik zjistí motivační struktury různých kategorií zaměstnanců, vyřadí faktory s malým motivačním účinkem a dostane povědomí o faktorech, které jsou významnou motivací.

1.4 Motivační nástroje

Blažek (2014, s. 168) uvádí, že „*motivační nástroje jsou instrumentariem, které má manažer k dispozici k motivování svých spolupracovníků.*“ Dobrý manažer by měl efektivně motivovat, aby dosáhl co nejvyšší motivace při minimálních nákladech. Ideální by bylo, aby lidé pracovali zadarmo, což není možné (výjimkou jsou dobrovolníci). Zároveň neplatí, že čím více finančních prostředků se vloží do motivace, tím vyšší bude pracovní motivace zaměstnanců. Efektivní motivace lze dosáhnout vhodnou kombinací motivačních nástrojů, přičemž manažer musí brát ohled na teoretické zásady, aktuální situaci a vnitřní motivační strukturu pracovníků.

1.4.1 Principy a metody hmotné motivace (stimulace) pracovníků

Dle Porvazníka (2003) hmotná stimulace silně motivuje hlavně zaměstnance s nízkou životní úrovní. Jak roste jejich životní úroveň, mění se možnost uspokojování vyšších potřeb. Ve srovnání s působením nehmotné motivace dochází postupně ke snížení vlivu stimulace hmotné odměny. Může být dosažen tzv. „kulminační bod“, který přerušuje stimulační účinek. Výši tohoto bodu má každý člověk jinou.

Jako nejužívanější principy a metody hmotné motivace lze uvést (Porvazník, 2003):

- základní mzda a osobní ohodnocení,
- pravidelné zvyšování platu,
- cílové odměny a prémie,
- 13., resp. 14. plat,
- poskytování osobního nebo neplaceného volna při ošetřování člena rodiny,

- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
- úhrada nákladů na životní pojištění,
- služební automobil s možností jeho využívání i pro soukromé účely,
- úhrada nákladů na pracovní oděv,
- možnosti využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního zařízení, mateřské školky apod.,
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
- příspěvek na dopravu,
- příspěvek na kulturu a sport,
- příspěvek na lékařskou péči.

1.4.2 Principy a metody nehmotné motivace pracovníků

Porvazník (2003) uvádí, že nehmotná motivace není méně efektivní než hmotná motivace. Konstatuje, že mnoho lidí dává přednost nehmotným stimulům, které jsou rozmanitější, souvisí s osobním životem a působí subjektivně a dlouhodobě. Každý podnik, který chce být dlouhodobě úspěšný, se musí zabývat otázkou nehmotné motivace. Ta je jedním z hlavních rysů udržitelného rozvoje a prosperity podniku. „*Všeobecně platí, že čím je organizace vyspělejší, tím je větší i rozmanitost využívaných principů a metod nehmotné a hmotné stimulace.*“ (Porvazník, 2003, s. 350)

Mezi využívané principy a metody nehmotné motivace patří (Porvazník, 2003):

- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání,
- účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace,
- dobré pracovní podmínky,
- projevování důvěry,
- preference vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu,
- péče o nově přijaté zaměstnance,
- kompletní delegování úkolů, pravomoci a odpovědnosti,
- udělování pochval a uznání,
- klouzavá pracovní doba,
- kulturní, sociální a sportovní akce firmy.

1.4.3 Motivace a celková odměna

Výše uvedené body principů a metod hmotné a nehmotné motivace lze shrnout pojmem celková odměna. Armstrong (2007) rozděluje celkovou odměnu na dvě skupiny.

Transakční odměny jsou hmotné odměny, mezi které patří mzda a zaměstnanecké výhody. Relační odměny jsou nehmotné odměny, mezi které lze zařadit zážitky z práce a vzdělávání a rozvoj. Uvádí, že koncepce celkové odměny nepočítá s jedním nebo dvěma samostatně funkčními procesy odměňování a sleduje všechny varianty, jak odměňovat pracovníky a docílit toho, aby práce uspokojovala jejich potřeby.

Využití celkové odměny je pro podnik výhodné. Armstrong (2007) zmiňuje následující výhody:

- Větší vliv – kombinace různých odměn motivuje pracovníky více a dlouhodoběji.
- Zlepšení zaměstnaneckých vztahů – celková odměna vytváří podmínky pro optimální využití relačních a transakčních odměn, což má pozitivní dopad na pracovníky.
- Flexibilita v uspokojování individuálních potřeb – relační odměny mohou zvýšit loajalitu pracovníků k podniku.
- Řízení talentů – relační odměny pomáhají při získávání a udržování talentovaných pracovníků.



Obrázek 5 Model celkové odměny (Armstrong, 2007)

Obrázek 5 znázorňuje model celkové odměny. Dle Armstronga (2007) horní dva kvadranty – peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – zobrazují transakční odměny. Mají peněžní charakter a jsou významné pro získávání a stabilizaci zaměstnanců. Zároveň je lze velmi lehce kopírovat ze strany konkurenčních podniků. Relační odměny jsou zobrazeny

v dolních dvou kvadrantech a hrají významnou roli ve zvyšování hodnoty horních dvou kvadrantů. Nejúspěšnější je ten podnik, který kombinuje horní a dolní kvadranty.

1.4.4 Motivační účinek mzdy

Peníze motivují každého člověka jiným způsobem. Stachová (1997) uvádí, že každý jedinec nejprve uspokojuje základní potřeby, které zajišťují jeho existenci, a mzda je nástrojem, kterým lze tyto potřeby uspokojit. Po této fázi nabývají důležitosti další potřeby a význam mzdy klesá. V případě, že pracovník uspokojí své základní potřeby, přenesení svůj zájem na získání vyššího společenského postavení a význam mzdy opět stoupá. A takto lze postupovat dále. Je tedy zřejmé, že mzda hraje podstatnou roli při uspokojování všech potřeb Maslowovy pyramidy.

Dle Stachové (1997) je mzda důležitým motivem lidského chování i přesto, že ji v dnešní době už nelze pokládat za základ. Vysvětluje to tím, že mzda nevyjadřuje jen hledisko zajištění existence, ale je také projevem ohodnocení a uznání, což přispívá k uspokojování vlastních osobních potřeb. Mzda často nahrazuje nedostatečné osobní uznání.

1.4.5 Zaměstnanecké výhody

Koubek (2010) charakterizuje zaměstnanecké výhody jako typy odměn, které podnik dává pracovníkům za to, že pro něj pracují. Někdy podnik při poskytování těchto odměn bere v úvahu funkci pracovníka, jeho postavení a dobu zaměstnání. Zaměstnaneckých výhod existuje celá řada, ovšem průměrný pracovník velmi často nemá dostatečný přehled o tom, co všechno může získat. Organizace se běžně mnoho nesnaží informovat pracovníky o zaměstnaneckých výhodách, a pokud existují písemné materiály, bývají nesrozumitelné.

Jak uvádí Koubek (2010), pokud podnik chce, aby zaměstnanecké výhody příznivě ovlivňovaly motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, měl by věnovat pozornost tomu, o které zaměstnanecké výhody mají pracovníci zájem. Často podnik nabízí soubor výhod, které preferuje jeho vedení či personální oddělení a přitom pracovníci mohou mít úplně jiné představy. Právě z důvodu těchto rozdílů v preferencích pracovníků začaly podniky nabízet systém volitelných zaměstnaneckých výhod, tzv. cafeteria systém.

Zikmund (2010) píše, že **cafeteria systém** je něco na způsob věrnostního programu, ve kterém pracovníci sbírají body nebo kredity, za které si pak mohou vybrat jakoukoli zaměstnaneckou výhodu z katalogu odměn. Ideální situace je, když zaměstnanec dostane část bodů fixně a další body v závislosti na pracovním výkonu, např. za dokončení projektu, získání nového zákazníka apod. Je vhodné zaměstnance informovat, za co dostal body navíc a vyjádřit mu tak poděkování, což ovlivní jeho pracovní motivaci. Mezi odměny v cafeteria

systemu mohou patřit tzv. zážitky, které jsou v dnešní době velmi populární. Dále by tam měly být věcné odměny, potřeby pro domácnost, hračky pro děti, vlastní výrobky podniku apod.

1.4.6 Motivační funkce pochvaly

Podle Bednáře (2012) je pochvala velice silný motivační nástroj, který pozitivně ovlivňuje momentální výkon pracovníka, atmosféru na pracovišti a podporuje dlouhodobé udržení vysokého výkonu. Podstatným aspektem je umění chválit. Důležité je udělovat pochvalu jen za věci, které si ji zaslouží a ve správný čas (ani příliš brzo ani příliš pozdě). Chválit by se mělo přímo, jasně, srozumitelně a osobně. Krátké osobní setkání s úmyslem pochválit pracovníka bude mít rozhodně lepší účinek než dlouhý e-mail. Pracovník by vždy měl vědět, za co je chválen, proto je důležité jasné vymezení pochvaly, např. „tento projekt jste udělal velmi dobře“ místo „pracujete dobře“.

Bednář (2012) uvádí, že by manažer měl dát pracovníkovi najevo, že mu na něm záleží, a že on osobně je přínosem pro podnik. To velmi povzbudí pracovníkovu ochotu pracovat tak jako dosud i nadále a své výkony zlepšovat. Zároveň by manažer neměl pracovníka vyzdvihovat před ostatními zaměstnanci a předkládat ho jako vzor, protože taková pochvala by mohla mít negativní dopad a postrádat účinek. K již vyslovené pochvalě by se manažer už neměl vracet a rozhodně by ji neměl používat jako argument nebo jako manipulativní nástroj při dalších jednáních.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU VE SPOLEČNOSTI

Tato kapitola obsahuje představení společnosti Faurecia a její organizační strukturu. Dále je uvedena pracovní doba, odměňování zaměstnanců, zaměstnanecké výhody, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a interní komunikace ve společnosti. Současná situace ve společnosti je zanalyzována pomocí dotazníkového šetření. Výsledky tohoto šetření jsou shrnuty v závěru kapitoly.

2.1 Představení společnosti

Podle interních materiálů (Faurecia, 2017) je společnost Faurecia šestým největším dodavatelem automobilového průmyslu na světě. Centrála společnosti se nachází v Nanterre (západní část metropolitní oblasti Paříže). Společnost má ve světě 30 vývojových center a přes 260 výrobních závodů. Společnost dodává díly do každého čtvrtého automobilu vyrobeného na světě. Společnost má tři divize: sedačky, interiéry a výfukové systémy. Divize sedačky vyrábí opěrky, potahy, výplně, rámy a mechanismy sedaček. Divize interiéry vyrábí kokpity, palubní desky, dveřní panely, dekorativní prvky, dveřní moduly a akustické moduly. Divize výfukové systémy vyrábí kompletní vedení, sací potrubí, katalyzátory, filtry pevných částic a tlumiče výfuku.

Divize interiéry má 30 000 zaměstnanců, 86 výrobních závodů, 8 vývojových center a 4,6 miliardy eur prodeje ve 23 zemích. Ročně vyrobí 12 milionů palubních desek, 26 milionů dveřních modulů, 14,5 milionů akustických modulů a 8,5 milionů hliníkových dekorativních prvků.

Logo společnosti zobrazuje obrázek 6.



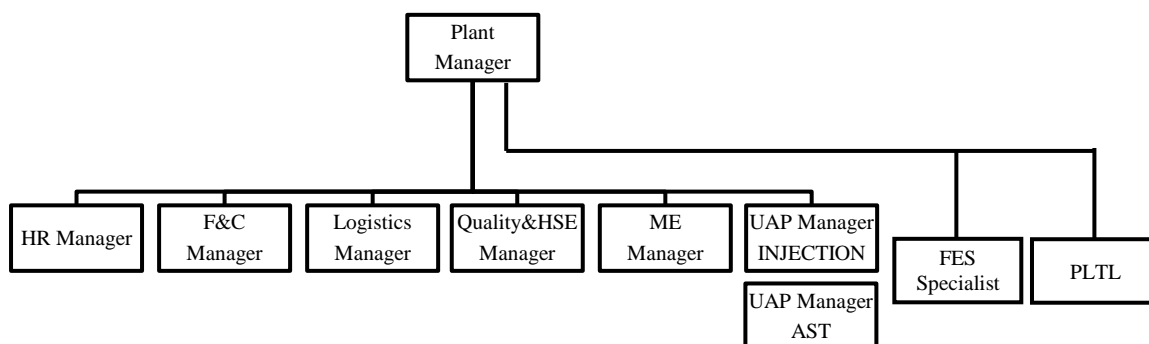
Obrázek 6 Logo společnosti (Faurecia, 2017)

Faurecia v České republice má 7 výrobních závodů a zhruba 4 700 zaměstnanců. Společnost Faurecia Interiors Pardubice s.r.o. se nachází na adrese Průmyslová 537, 530 03 Pardubice. Závod je zde od roku 2012, kdy byl Mecaplast převeden na Faurecia. V roce 2013 proběhla přestavba závodu a nábor nových zaměstnanců. V roce 2016 proběhla celková revitalizace závodu a jeho okolí. Společnost má 394 zaměstnanců, z toho je 313 výrobních a 81 nevýrobních. Do budoucna (rok 2018) plánuje nabrat dalších 200 nových zaměstnanců.

Vyrábí zde plastové a textilní díly do interiérů automobilů. Mezi hlavní technologie patří vstřikování, sváření, termoformátování, lisování a řezání vodním paprskem. Hlavními zákazníky společnosti jsou Toyota Peugeot Citroën Automobile (cca 70 % výroby), General Motors, Škoda Auto a PSA Peugeot Citroën.

2.1.1 Organizační struktura společnosti

V čele společnosti je Plant Manager (generální ředitel). Pod ním jsou jednotlivá oddělení: HR Manager (lidské zdroje), F&C Manager (finance a controlling), Logistics Manager (logistika), Quality&HSE Manager (kvalita a bezpečnost a ochrana zdraví při práci), ME Manager (údržba), UAP Manager Injection (výroba plastů), UAP Manager AST (výroba textilu), FES Specialist (štíhlá výroba) a PLTL (nové projekty). Organizační struktura společnosti je graficky znázorněna na obrázku 7.



Obrázek 7 Organizační struktura společnosti (Faurecia, 2017)

2.1.2 Současná situace ve společnosti

Ve společnosti se pracuje v jednosměnném, dvousměnném, třisměnném i nepřetržitém provozu. Pracovní doba se může lišit podle zařazení do konkrétního projektu nebo výrobního týmu. Jednosměnný provoz má pracovní dobu 40 hodin týdně (8:00-16:30). U dvousměnného provozu je to 38,75 hodin týdně (6:00-14:00 a 14:00-22:00). Třisměnný provoz trvá 37,5 hodin týdně (6:00-14:00, 14:00-22:00 a 22:00-6:00). Informace o mzdě jsou považovány za důvěrné a zaměstnanci jsou povinni udržovat tyto informace v tajnosti. Konkrétní podmínky odměňování udává mzdový výměr. Pro všechny zaměstnance platí, že základní složka mzdy je 90 % a variabilní složka mzdy je 10 % + příplatky, odměny. Společnost nabízí tyto zaměstnanecké výhody:

- 5. týden dovolené navíc,
- pololetní či čtvrtletní bonus,

- příspěvek na stravování,
- nadstandardní příplatek za víkendový přesčas,
- příplatek za práci v nepřetržitém provozu,
- nadstandardní příplatek za noční směnu,
- příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění,
- odměny za nejlepší zlepšovací nápady,
- příspěvek na dopravu,
- docházkový bonus,
- bonus za kvalitu,
- odměny za senioritu (5, 10, 15...let),
- odměna za získání nového zaměstnance,
- mimořádné odměny z rozhodnutí ředitele.

Zákonná školení ve společnosti vyplývají z platné tuzemské legislativy. Zaměstnanci musí absolvovat školení BOZP (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), školení požární ochrany, školení poskytování první pomoci a další. Společnost nabízí interní školení (MS Excel, zlepšovací nápady, ISO, Pracovní řád) a externí školení včetně jazykových kurzů angličtiny. Zajímavá je možnost získání a výměna zkušeností s kolegy z jiných závodů včetně jejich návštěv.

Minimálně jednou za pololetí se koná setkání zaměstnanců s vedením společnosti. Zaměstnanci mohou kdykoli a z jakéhokoli důvodu kontaktovat vedoucího, funguje zde tzv. „politika otevřených dveří“. Společnost se zajímá o spokojenost svých zaměstnanců. Minimálně jednou za 3 roky se koná mezi zaměstnanci průzkum spokojenosti.

2.2 Dotazníkové šetření

K analýze současné situace využívání motivačních nástrojů ve společnosti Faurecia Interiors Pardubice s. r. o. bylo využito dotazníkové šetření. Po dohodě s personálním oddělením společnosti byly dotazníky vytvořeny jako neanonymní a jednotliví zaměstnanci se museli podepsat. Personální oddělení poté podle jmenného seznamu poskytlo potřebné údaje pro zařazení zaměstnanců do jednotlivých cílových skupin. Zároveň byly dohodnuty tyto cílové skupiny:

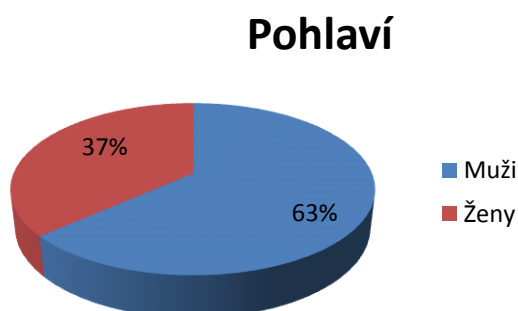
- podle pohlaví: muži, ženy,
- podle věku: mladší než 20 let, 20 – 29 let, 30 – 39 let, 40 – 49 let, starší než 50 let,

- podle délky zaměstnání: 0 – 6 měsíců, 6 – 12 měsíců, 12 – 24 měsíců, déle než 24 měsíců,
- podle pracovního zařazení: výroba, THP pracovníci + supervizoři, manažeři oddělení.

Dotazník se skládá z tabulky s motivačními faktory a z otázky spokojenosti zaměstnanců se současnou situací ve společnosti. Tabulka obsahuje benefity, které společnost nabízí i nenabízí a další motivační faktory. Podoba dotazníku je uvedena v příloze A. Celkem bylo vyplněno 135 dotazníků, z toho 12 neúplně. Proto bylo vyhodnoceno 123 dotazníků.

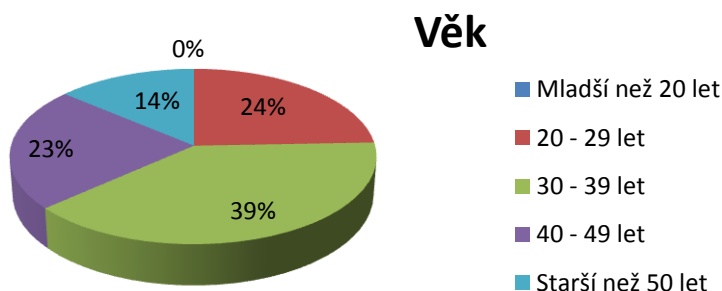
2.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

Z grafu na obrázku 8 vyplývá, že ve společnosti pracuje 250 mužů (63 %) a 144 žen (37 %). Dotazník vyplnilo 25 % mužů a 6 % žen, což je v absolutních hodnotách 99 mužů a 24 žen.



Obrázek 8 Struktura respondentů podle pohlaví (autor)

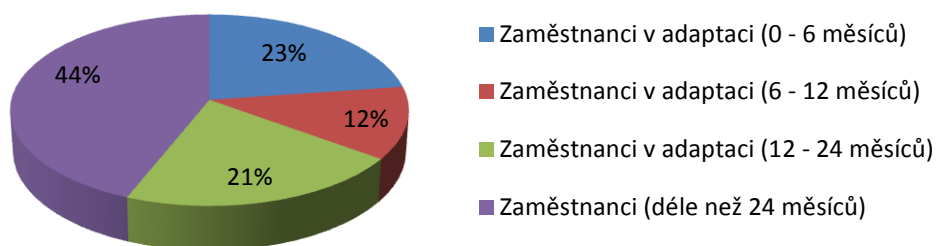
Dotazník nevyplnil ani jeden zaměstnanec mladší než 20 let, jak je vidět na grafu na obrázku 9. Nejčtetnější skupinou respondentů podle věku jsou zaměstnanci od 30 do 39 let (39 %). Nejméně zaměstnanců je starších 50 let (14 %). Skupiny od 20 do 29 let a od 40 do 49 let jsou téměř vyrovnané.



Obrázek 9 Struktura respondentů podle věku (autor)

Na obrázku 10 je graf struktury respondentů podle délky zaměstnání. Nejpočetnější je skupina zaměstnanců, kteří pracují u společnosti více než 24 měsíců (44 %). Zaměstnanců, kteří u společnosti pracují 0 – 6 měsíců, je 23 %. O 2 % méně (21 %) je zaměstnanců, kteří u společnosti pracují 12 – 24 měsíců. Zaměstnanců, kteří u společnosti pracují 6 - 12 měsíců, je pouze 12 %.

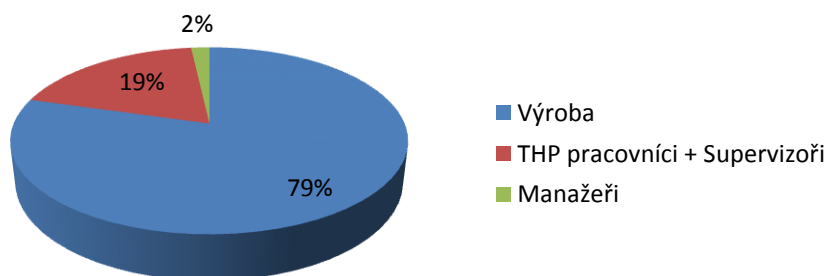
Délka zaměstnání



Obrázek 10 Struktura respondentů podle délky zaměstnání (autor)

Faurecia Interiors Pardubice s. r. o. je výrobní podnik, proto není překvapující, že nejvíce je výrobních zaměstnanců (79 %) a dotazník jich vyplnilo 101. Graf na obrázku 11 dále zobrazuje, že technickohospodářských pracovníků a supervizorů je 19 %, z nichž dotazník vyplnilo 21. Bohužel dotazník vyplnil pouze 1 ze 7 manažerů.

Zařazení zaměstnanců

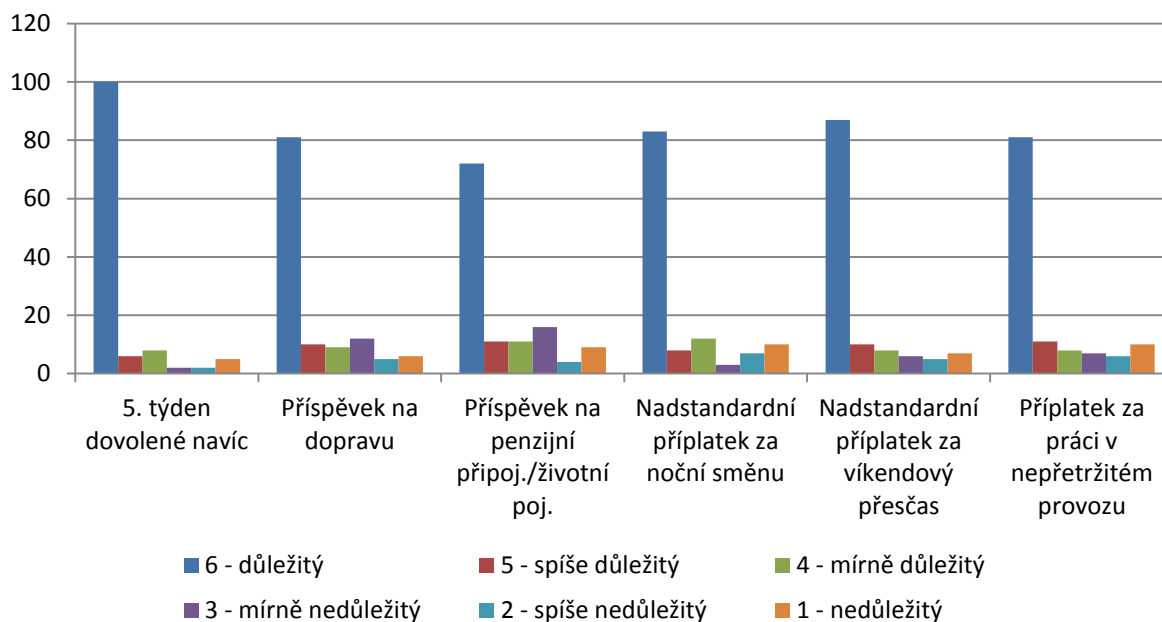


Obrázek 11 Struktura respondentů podle pracovního zařazení (autor)

Tabulka v dotazníku obsahuje 66 motivačních faktorů. Respondenti hodnotili jednotlivé motivační faktory pomocí škály 1 – 6, kde 1 = nedůležitý a 6 = důležitý. Pro přehlednost jsou výsledky rozděleny do jedenácti grafů po šesti motivačních faktorech.

Na obrázku 12 lze vidět výsledky prvních šesti motivačních faktorů. Těchto šest faktorů společnost v současné době nabízí, což je dobře, protože je velké množství zaměstnanců ohodnotilo jako důležité. Za nejdůležitější motivační faktor zaměstnanci považují 5. týden dovolené. Tento faktor označilo jako důležitý 100 ze 123 dotázaných, což také potvrzuje všeobecnou oblíbenost tohoto benefitu v mnoha společnostech v České republice. Příspěvek na dopravu označilo jako důležitý 81 respondentů. V současnosti jsou náklady na dopravu vysoké, proto může příspěvek na dopravu hrát důležitou motivační roli při výběru zaměstnání a následnému setrvání v něm. Příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění označilo jako důležitý 72 respondentů, z čehož lze usuzovat, že zaměstnanci mají zájem spořit si na důchod či chránit sebe a své blízké před různými finančními důsledky nepříjemných životních situací. Nadstandardní příplatek za noční směnu považuje za důležitý 83 respondentů. Nadstandardní příplatek za víkendový přesčas označilo jako důležitý 87 respondentů. Příplatek za práci v nepřetržitém provozu považuje za důležitý 81 respondentů. Práce v noci, o víkendech a v nepřetržitém provozu zasahuje do osobního života a tyto příplatky jsou jistou kompenzací.

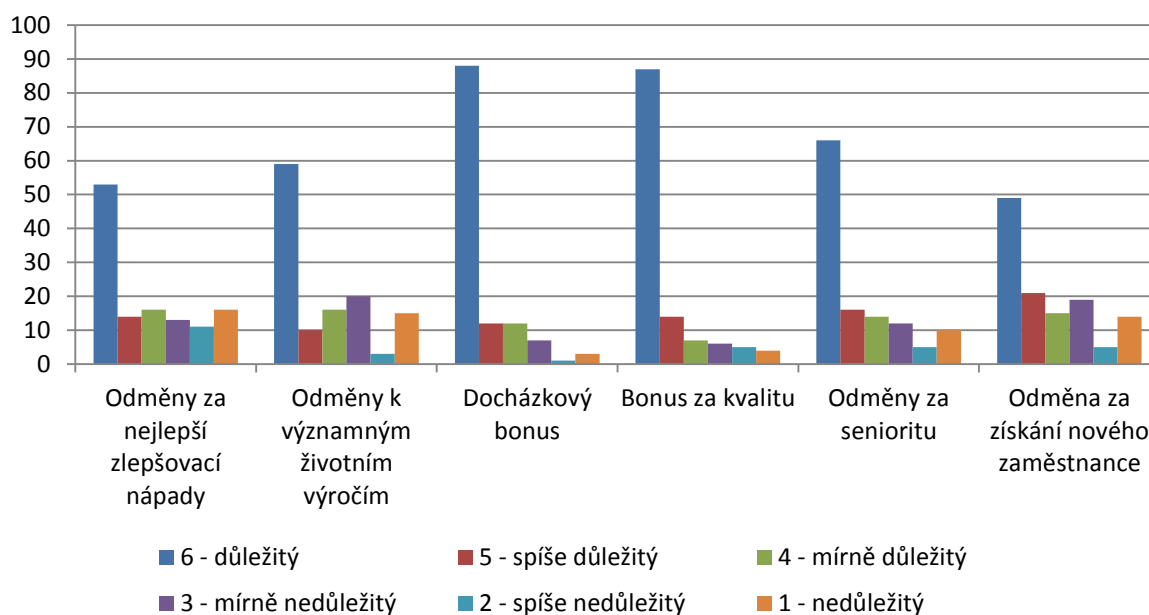
Důležitost motivačních faktorů - 1. část



Obrázek 12 Důležitost motivačních faktorů - 1. část (autor)

Na obrázku 13 je dalších šest motivačních faktorů, které společnost v současné době nabízí svým zaměstnancům. Odměny za nejlepší zlepšovací nápady považuje za důležité 53 respondentů, což je méně oproti jiným motivačním faktorům. Podobný výsledek je u odměn k významným životním výročím, které označilo jako důležité 59 respondentů. Docházkový bonus považuje za důležitý 88 respondentů a bonus za kvalitu 87 respondentů, což znamená, že tyto bonusy jsou pro zaměstnance dobrou motivací. Společnostmi často nabízené odměny za senioritu označilo jako důležité 66 respondentů. Tato odměna slouží k ocenění dlouhodobé loajality a práce pro společnost. Odměnu za získání nového zaměstnance označilo jako důležitou 49 respondentů. Oproti jiným motivačním faktorům je tedy méně důležitá. Odměna za získání nového zaměstnance není zárukou vynikajícího uchazeče o práci. Společnost by se měla zaměřit spíše na to, aby zaměstnanci přiváděli své kamarády na základě toho, že ve společnosti pracují rádi a mají možnost se realizovat.

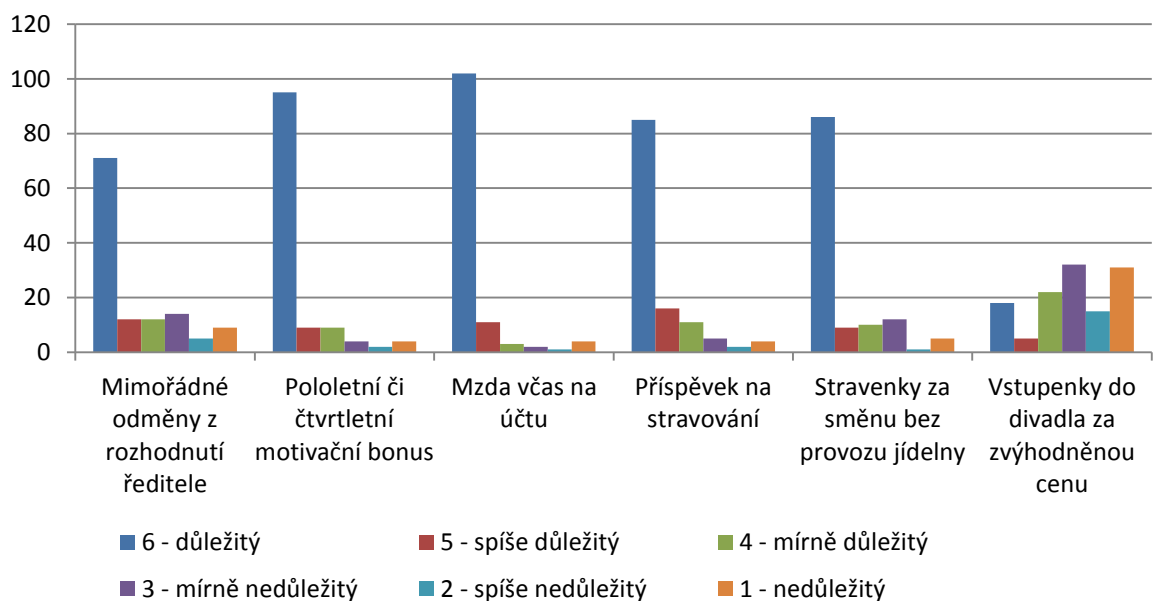
Důležitost motivačních faktorů - 2. část



Obrázek 13 Důležitost motivačních faktorů - 2. část (autor)

Graf na obrázku 14 znázorňuje výsledky dalších šesti motivačních faktorů, které společnost nabízí. Mimořádné odměny z rozhodnutí ředitele považuje za důležité 71 respondentů. Pololetní či čtvrtletní motivační bonus označilo jako důležité 95 respondentů, což znamená, že tento bonus plní svou motivační funkci. Nejdůležitější motivační faktor je mzda včas na účtu. Tento faktor považuje za důležitý 102 respondentů. Společně s 5. týdnem dovolené jsou to nejdůležitější motivační faktory celého dotazníku. Téměř totožné výsledky mají příspěvek na stravování, který považuje za důležité 85 respondentů, a stravenky za směnu bez provozu jídelny, které označilo jako důležité 86 respondentů. Příspěvek na stravování a stravenky jsou v České republice velmi oblíbené benefity. Poněkud odlišné výsledky jsou u vstupenek do divadla za zvýhodněnou cenu. Pouze 18 respondentů uvedlo, že tento motivační faktor je pro ně důležitý a 31 respondentů ho označilo jako nedůležité. Výsledky tohoto motivačního faktoru poukazují na to, že každého zaměstnance motivuje něco jiného.

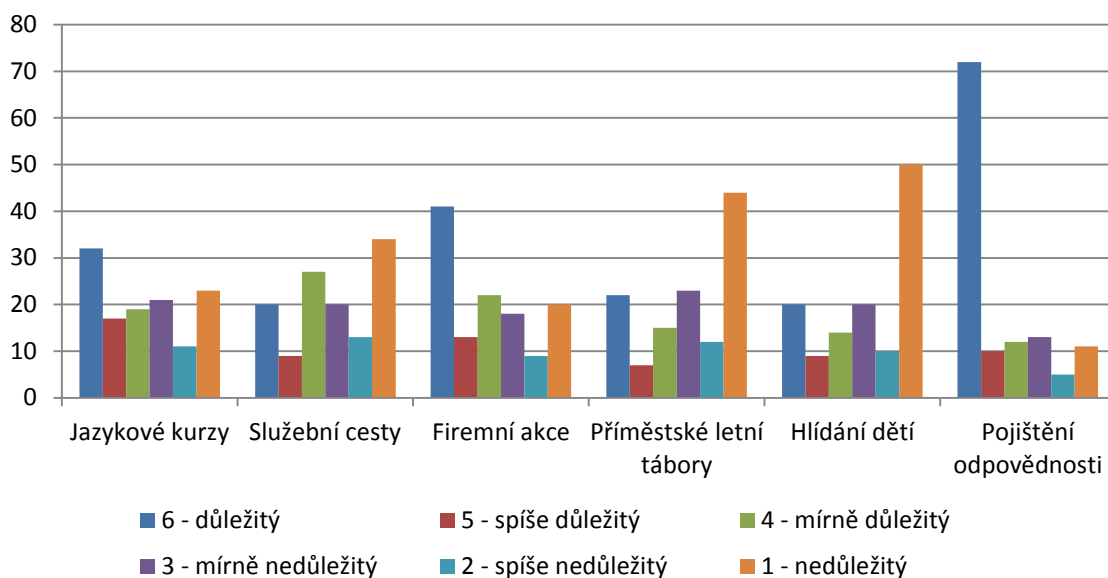
Důležitost motivačních faktorů - 3. část



Obrázek 14 Důležitost motivačních faktorů - 3. část (autor)

Výsledky dalších šesti motivačních faktorů, které společnost nabízí, jsou zobrazeny na obrázku 15. Jazykové kurzy patří mezi nejčastěji nabízené benefity. Jako důležité je označilo 32 respondentů a jako nedůležité 23 respondentů. Služební cesty považuje za důležité pouze 20 respondentů a 34 z nich zaškrtnulo, že pro ně jsou nedůležité. Firemní akce (vánoční večírek, den otevřených dveří a jiné) označilo 41 respondentů jako důležité. Z výsledků je zřejmé, že příměstské letní tábory a hlídání dětí nejsou důležité motivační faktory. Příměstské letní tábory označilo 44 respondentů jako nedůležité a hlídání dětí považuje za nedůležité 50 respondentů. Pojištění odpovědnosti vnímá 72 respondentů jako důležitý motivační faktor. Tento výsledek poukazuje na to, že si zaměstnanci uvědomují, že mohou způsobit i velkou škodu, a chtějí se chránit před finančními důsledky těchto škod.

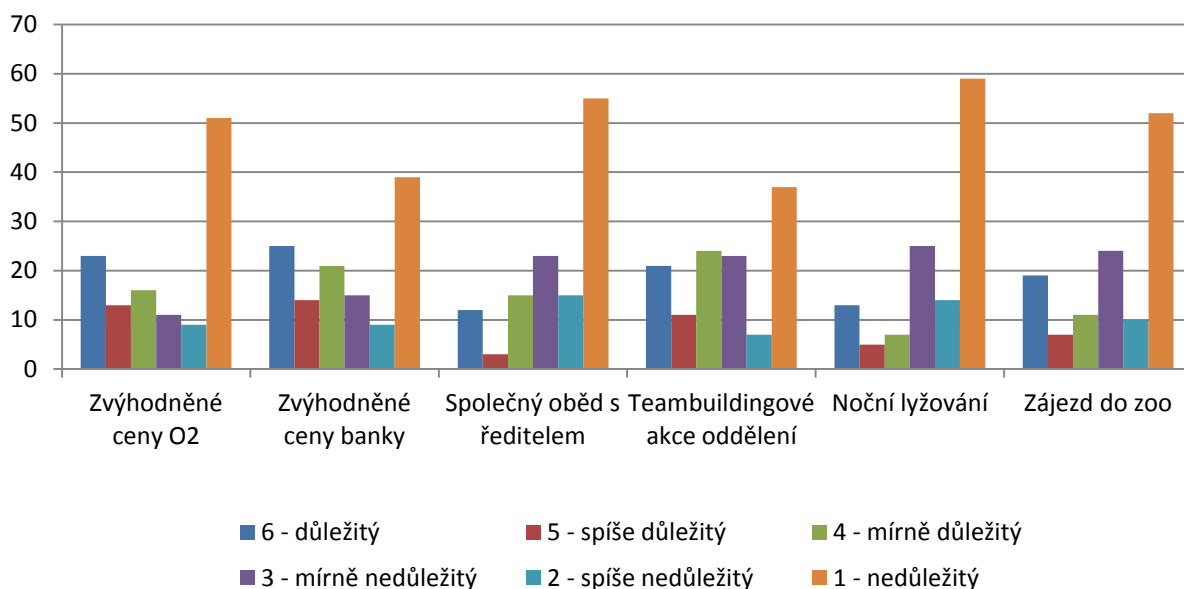
Důležitost motivačních faktorů - 4. část



Obrázek 15 Důležitost motivačních faktorů - 4. část (autor)

Graf na obrázku 16 znázorňuje výsledky dalších šesti motivačních faktorů, které společnost nabízí svým zaměstnancům. Na první pohled je zřejmé, že tyto motivační faktory vnímá více zaměstnanců jako nedůležité než důležité. Zvýhodněné ceny O2 označilo jako nedůležité 51 respondentů a jako důležité 23 respondentů. Zvýhodněné ceny banky považuje za nedůležité 39 respondentů a za důležité 25 respondentů. Společný oběd s ředitelem vnímá 55 respondentů jako nedůležitý motivační faktor, za důležitý ho považuje pouze 12 respondentů. Teambuildingové akce oddělení označilo 37 respondentů jako nedůležité a 21 respondentů jako důležité. Noční lyžování je důležité pouze pro 13 respondentů, ale nedůležité pro 59 respondentů. Zájezd do zoo označilo jako nedůležitý faktor 52 respondentů a jako důležitý 19 respondentů.

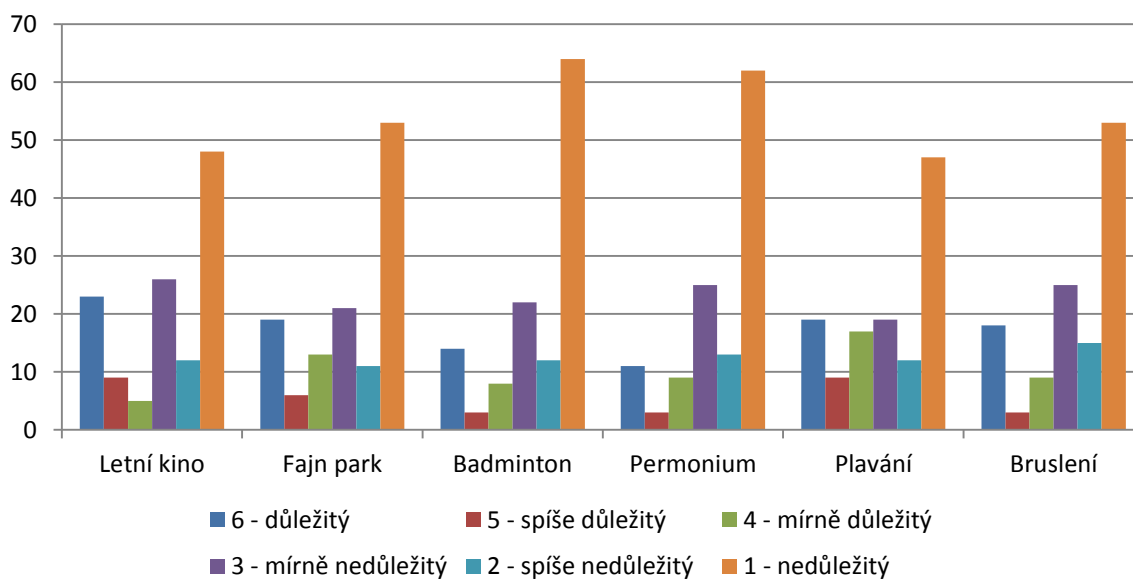
Důležitost motivačních faktorů - 5. část



Obrázek 16 Důležitost motivačních faktorů - 5. část (autor)

Dalších šest motivačních faktorů, které společnost nabízí, zobrazuje graf na obrázku 17. Tyto motivační faktory jsou opět pro zaměstnance spíše nedůležité než důležité. Letní kino označilo jako nedůležité 48 respondentů a jako důležité 23 respondentů. Fajn park je zábavní park pro celou rodinu v Chlumci nad Cidlinou. Pro 53 respondentů je to nedůležitý motivační faktor a důležitý pro 19 respondentů. Badminton považuje za nedůležitý 64 respondentů a 14 ho označilo jako důležitý. Podobně je na tom zábavní park Permonium, který se nachází v areálu dolu nedaleko Brna. Permonium vnímá 62 respondentů jako nedůležitý motivační faktor a 11 jako důležitý. Plavání označilo jako nedůležité 47 respondentů a jako důležité 19 respondentů. Bruslení je nedůležité pro 53 respondentů a důležité pro 18 respondentů. Je zřejmé, že jednotlivé sportovní aktivity nejsou pro zaměstnance důležité. Možnou změnu by mohlo přinést zavedení příspěvku na sport nebo karty MultiSport, se kterou by zaměstnanci mohli navštěvovat různá relaxační a sportovní zařízení podle své potřeby a zájmu.

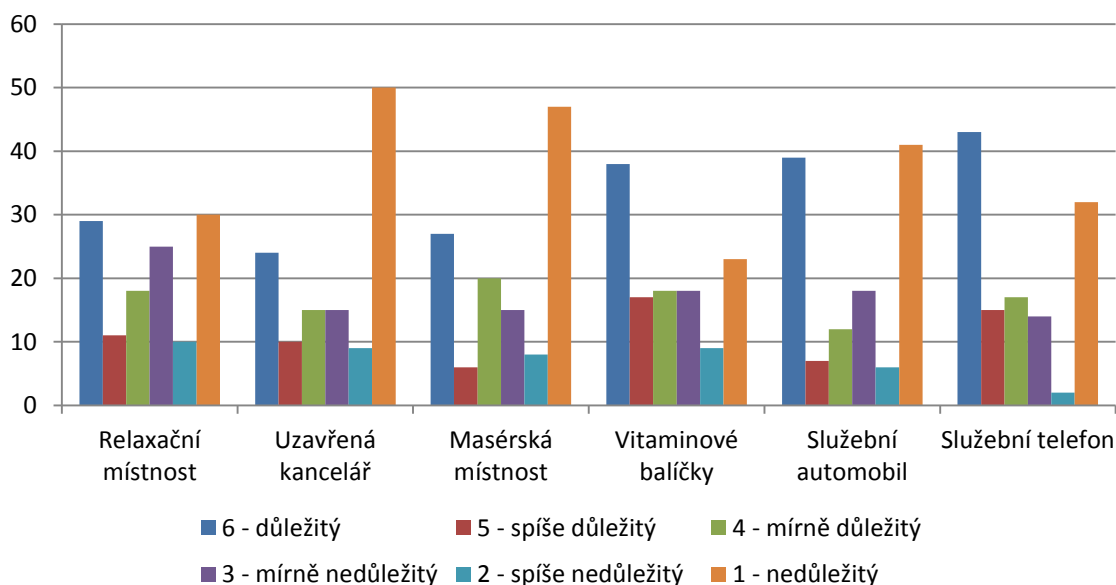
Důležitost motivačních faktorů - 6. část



Obrázek 17 Důležitost motivačních faktorů - 6. část (autor)

Na obrázku 18 jsou výsledky dalších šesti motivačních faktorů, které společnost nenabízí svým zaměstnancům. V případě relaxační místnosti se nedá jednoznačně říci, zda je to pro respondenty důležitý či nedůležitý motivační faktor, protože jako důležitý ho označilo 29 respondentů a jako nedůležitý 30 respondentů. Uzavřená kancelář je nedůležitý motivační faktor pro 50 respondentů a důležitý pro 24 respondentů. Podobně je to u masérské místnosti, kterou považuje 47 respondentů za nedůležitou a 27 respondentů za důležitou. Vitaminové balíčky označilo jako důležitý motivační faktor 38 respondentů a jako nedůležitý 23 respondentů. Společnost by do budoucna měla zvážit zavedení těchto balíčků. Služební automobil má podobný výsledek jako relaxační místnost, kdy nelze jednoznačně říci, zda je pro zaměstnance důležitý či ne. 39 respondentů ho vnímá jako důležitý a 41 respondentů jako nedůležitý motivační faktor. Služební telefon považuje za důležitý 43 respondentů a 32 za nedůležitý. V současnosti je služební telefon vnímán spíše jako běžná pracovní pomůcka a jako benefit se tak vytrácí.

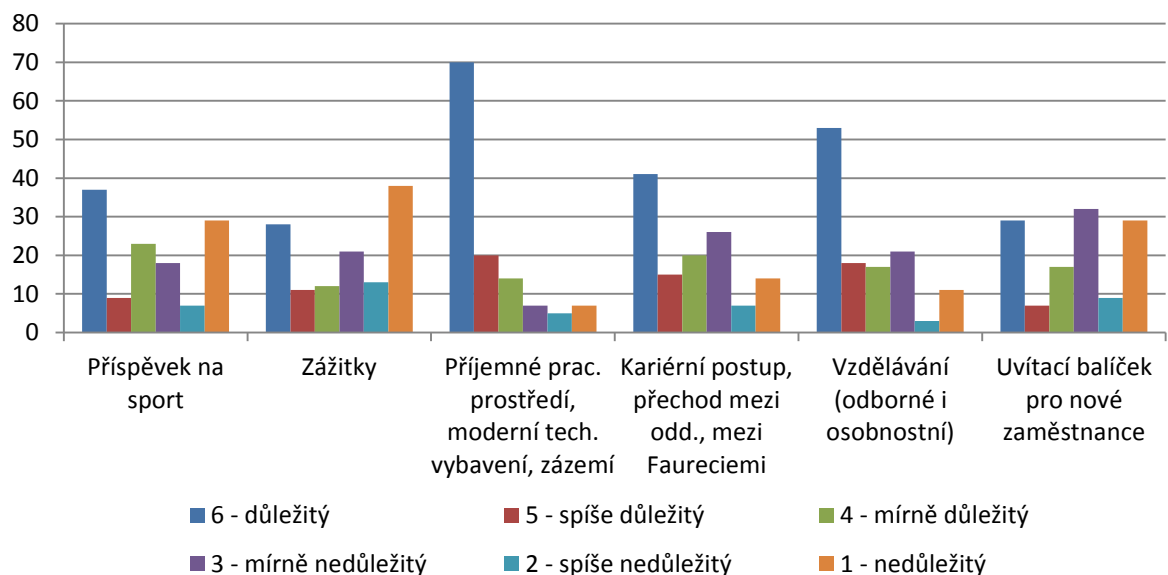
Důležitost motivačních faktorů - 7. část



Obrázek 18 Důležitost motivačních faktorů - 7. část (autor)

Výsledky dalších šesti motivačních faktorů zobrazuje graf na obrázku 19. Příspěvek na sport společnost nenabízí a jako důležitý ho označilo 37 respondentů. Za nedůležitý ho považuje 29 respondentů. Zážitky (let balonem, skok padákem, projížďka ve Ferrari nebo v terénním voze apod.) jsou v dnešní době velice populární, ale tato společnost je jako motivaci nenabízí. Zážitky označilo 38 respondentů jako nedůležité a 28 jako důležité. Významným motivačním faktorem všeobecně je příjemné pracovní prostředí včetně moderního technologického vybavení, což potvrzuje i výsledek tohoto faktoru v této společnosti. Jako důležitý motivační faktor ho označilo 70 respondentů a pouze 7 jako nedůležitý. Kariérní postup, přechod mezi odděleními a mezi jednotlivými závody Faurecie označilo jako důležitý motivační faktor 41 respondentů a jako nedůležitý 14 respondentů. Vzdělávání (odborné i osobnostní) rozšiřuje obzory a za důležité ho považuje 53 respondentů a za nedůležité 11 respondentů. Každý nový zaměstnanec společnosti dostane uvítací balíček, který označilo jako důležité 29 respondentů a stejný počet respondentů ho označil jako nedůležitý. Dalších 32 respondentů označilo tento faktor jako mírně nedůležitý, a proto ho lze považovat spíše jako nedůležitý.

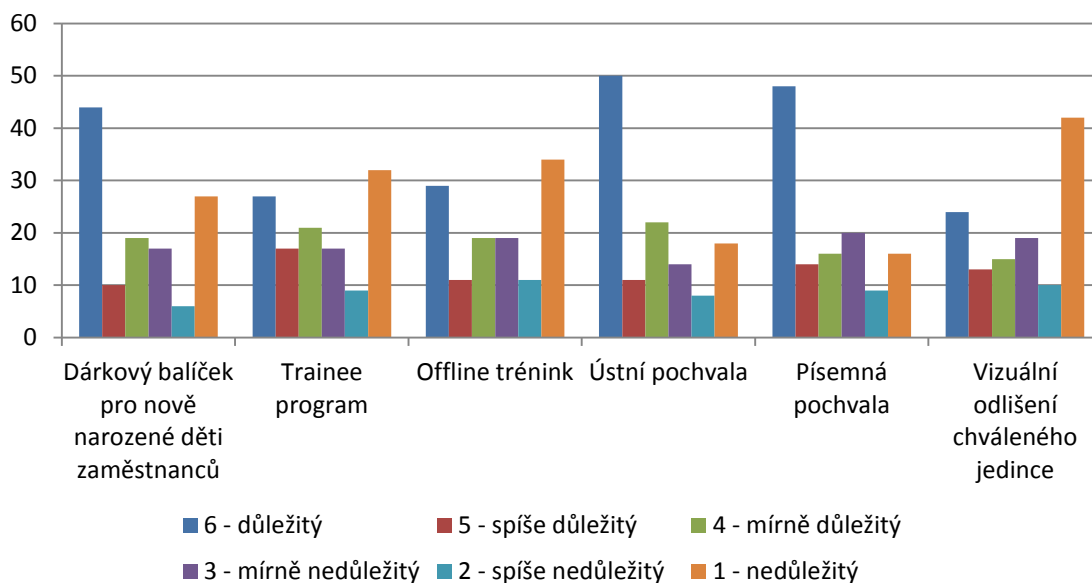
Důležitost motivačních faktorů - 8. část



Obrázek 19 Důležitost motivačních faktorů - 8. část (autor)

Na obrázku 20 je graf, který znázorňuje výsledky dalších šesti motivačních faktorů. Když se některému zaměstnanci narodí dítě, dostane od společnosti dárkový balíček. Tento motivační faktor považuje za důležitý 44 respondentů a 27 za nedůležitý. Společnost nabízí trainee program pro studenty i absolventy. Tento motivační faktor označilo jako důležitý 27 respondentů a jako nedůležitý 32 respondentů. Offline trénink je důležitý pro 29 respondentů a nedůležitý pro 34 respondentů. Ústní pochvalu označilo jako důležitý motivační faktor 50 respondentů a jako nedůležitý 34 respondentů. Ústní pochvalu označilo jako důležitý motivační faktor 50 respondentů a jako nedůležitý 18 respondentů. Písemná pochvala má podobný výsledek, za důležitou ji považuje 48 respondentů a za nedůležitou 16 respondentů. Ve společnosti také praktikují vizuální odlišení chváleného jedince, kdy dotyčný zaměstnanec dostane na určitou dobu modrý pracovní oděv místo všemi zaměstnanci běžně nošeného bílého pracovního oděvu. Tento motivační faktor označilo 24 respondentů jako důležitý a 42 respondentů jako nedůležitý. Jak již bylo řečeno, každého zaměstnance motivuje něco jiného. Vizuální odlišení chváleného jedince může být pro některé zaměstnance příjemné a pro jiné naopak nepříjemné, což může mít vliv na vztahy mezi zaměstnanci.

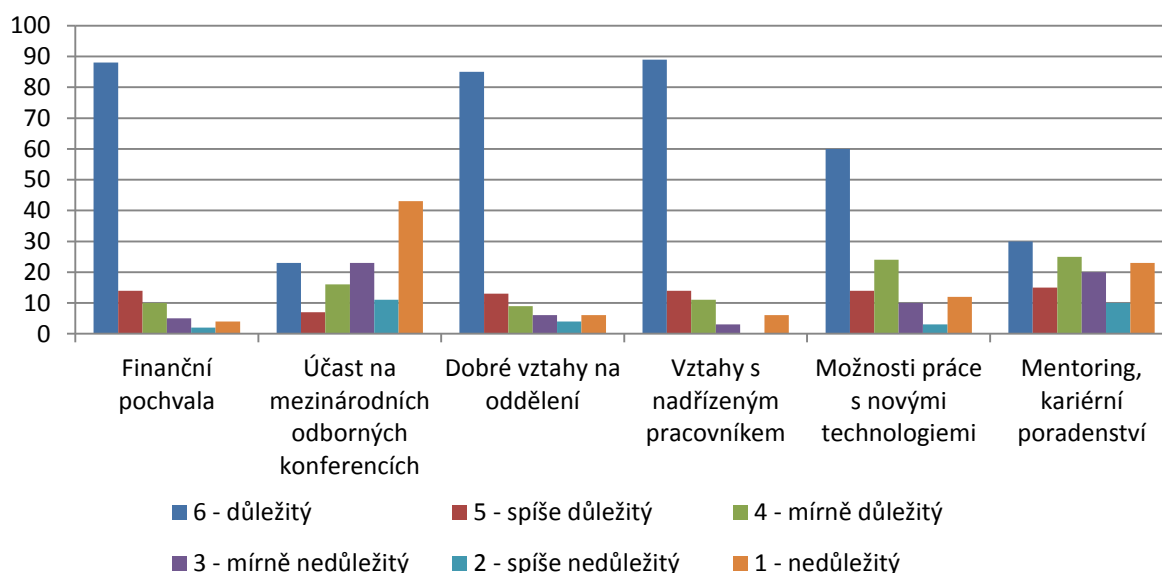
Důležitost motivačních faktorů - 9. část



Obrázek 20 Důležitost motivačních faktorů - 9. část (autor)

Dalších šest motivačních faktorů je zobrazeno na obrázku 21. Finanční pochvalu označilo 88 respondentů jako důležitou a pouze 4 respondenti jako nedůležitou. Účast na mezinárodních odborných konferencích vnímá 43 respondentů jako nedůležitý motivační faktor a 23 respondentů jako důležitý. Je všeobecně známo, že dobré vztahy na pracovišti vedou k vyšším pracovním výkonům, tudíž mají důležitý motivační charakter. To potvrzuje i výsledek dotazníku, kde dobré vztahy na oddělení považuje za důležité 85 respondentů a za nedůležité jen 6 respondentů. Vztahy s nadřízeným pracovníkem označilo jako důležité 89 respondentů a 6 respondentů jako nedůležité. Možnosti práce s novými technologiemi vnímá jako důležité 60 respondentů a jako nedůležité 12 respondentů. Mentoring a kariérní poradenství označilo jako důležitý motivační faktor 30 respondentů a jako nedůležitý 23 respondentů.

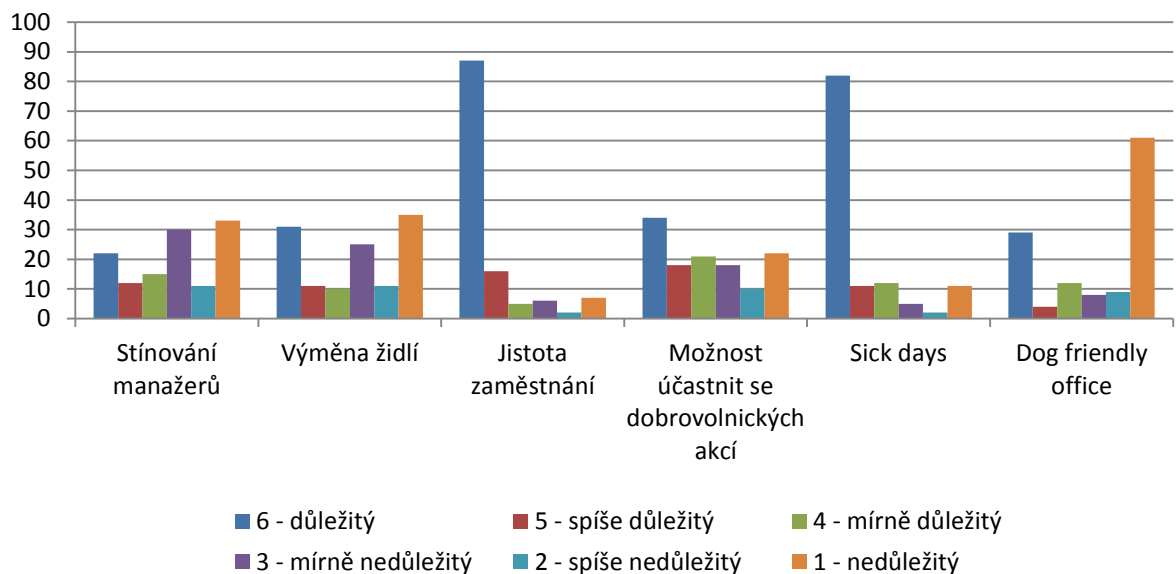
Důležitost motivačních faktorů - 10. část



Obrázek 21 Důležitost motivačních faktorů - 10. část (autor)

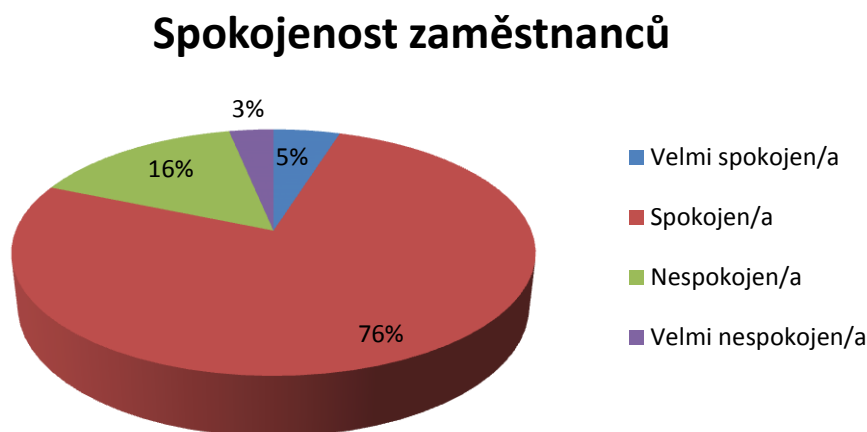
Graf na obrázku 22 znázorňuje výsledky posledních šesti motivačních faktorů z dotazníkové tabulky. Stínování manažerů (den strávený s manažerem, získávání zkušeností seniorů) označilo 33 respondentů jako nedůležitý motivační faktor a 22 respondentů jako důležitý. Výměnu židlí (možnost vyzkoušet si práci na jiném oddělení) považuje 35 respondentů jako nedůležitou a 31 respondentů jako důležitou. Jistota zaměstnání je významné hledisko pracovního života a v této společnosti je důležitá pro 87 respondentů a nedůležitá je pouze pro 7 respondentů. Možnost účastnit se dobrovolnických akcí, kdy by daný den hradila společnost, považuje 34 respondentů za důležitý motivační faktor a 22 respondentů za nedůležitý. Stále oblíbenější benefit – sick days (placené dny zdravotního volna) označilo 82 respondentů jako důležité a 11 respondentů jako nedůležité. Z tohoto výsledku je zřejmé, že by zaměstnanci uvítali zavedení tohoto motivačního faktoru. Dog friendly office (umožnění přítomnosti psa na pracovišti) je důležité pro 29 respondentů a nedůležité pro 61 respondentů.

Důležitost motivačních faktorů - 11. část



Obrázek 22 Důležitost motivačních faktorů - 11. část (autor)

V závěru dotazníku byli zaměstnanci tázáni, zda jsou spokojeni s motivačními faktory ve společnosti. Výsledky znázorňuje graf na obrázku 23. Z tohoto grafu je zřejmé, že 76 % zaměstnanců je spokojeno a 5 % velmi spokojeno. Nespokojených zaměstnanců je 16 % a 3 % zaměstnanců zaškrtnulo odpověď velmi nespokojen/a.



Obrázek 23 Spokojenost zaměstnanců (autor)

V případě nespokojenosti měli respondenti možnost vyjádřit se, proč jsou nespokojeni a uvést své návrhy. Nejčastější odpovědi byly „nic mě nenapadá“ a „zvýšení mzdy“. S tím souvisí další velmi častá odpověď, že každý zaměstnanec je hodnocen jinak.

Další odpovědi lze shrnout takto:

- zlepšení mezilidských vztahů,
- více akcí pro rodiny s dětmi,
- odměna k životnímu jubileu – pokud si o ni zaměstnanec neřekne, nic nedostane,
- nízký čtvrtletní motivační bonus,
- opožděné vydávání stravenek za směnu bez provozu jídelny (i několik měsíců zpětně),
- při předem nenaplánované práci přesčas by měl následovat vstřícný finanční krok,
- při odstavce nečerpat dovolenou, ale uhradit to procenty,
- více odborných školení,
- zlepšení přístupu a ohodnocení zaměstnanců, kteří umí více pracovních pozic.

2.2.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření jsou shrnuty v tabulce v příloze B. V této tabulce je u každého motivačního faktoru vypočítán aritmetický průměr, medián a rozptyl. Motivační faktory jsou v tabulce seřazeny podle průměru od důležitých po nedůležité. Mezi nejdůležitější motivační faktory podle průměru patří mzda včas na účtu – 5,62; 5. týden dovolené – 5,50 a pololetní či čtvrtletní motivační bonus – 5,46. Naopak mezi nejméně důležité motivační faktory podle průměru patří Permonium – 2,28; badminton – 2,32 a noční lyžování – 2,38. Dle výsledků rozptylu v tabulce v příloze B lze vidět, kde zaměstnanci odpovídali shodně a kde naopak neshodně. Čím nižší je hodnota rozptylu, tím více se zaměstnanci shodli. Zaměstnanci se nejvíce shodli u motivačních faktorů mzda včas na účtu, docházkový bonus a pololetní či čtvrtletní motivační bonus. Čím vyšší je hodnota rozptylu, tím více jsou odpovědi zaměstnanců odlišné, což poukazuje na to, že každého motivuje něco jiného. Podle výsledků rozptylu se zaměstnanci nejvíce rozcházejí v odpovědích u motivačních faktorů dog friendly office, služební automobil a služební telefon. V tabulce 1 je konkrétní hodnocení tří motivačních faktorů, u kterých se zaměstnanci nejvíce shodli a tří faktorů, u kterých se jejich odpovědi nejvíce rozcházejí podle výsledku rozptylu.

Tabulka 1 Hodnocení vybraných motivačních faktorů

Motivační faktory	Hodnocení					
	6	5	4	3	2	1
Mzda včas na účtu	102	11	3	2	1	4
Docházkový bonus	88	12	12	7	1	3
Pololetní či čtvrtletní motivační bonus	95	9	9	4	2	4
Dog friendly office	29	4	12	8	9	61
Služební automobil	39	7	12	18	6	41
Služební telefon	43	15	17	14	2	32

Zdroj: autor

Většina zaměstnanců uvedla, že jsou spokojeni s dosavadními motivačními faktory ve společnosti. Nespokojení zaměstnanci často uváděli, že by chtěli vyšší mzdu a spravedlivé ohodnocení všech. V době, kdy se zvyšují náklady, je těžké zvedat zaměstnancům mzdy. Na pracovní výkon a motivaci zaměstnanců nemají vliv pouze peněžní odměny. Kromě toho je dokázáno, že zvyšování mezd má pouze krátkodobý motivační účinek. Zaměstnanci často nemají znalost výše mezd na trhu, a proto se můžou přeceňovat. Management by měl své zaměstnance informovat o systému odměňování. Problém tedy může být i v komunikaci se zaměstnanci.

3 NÁVRH NA LEPŠÍ VYUŽITÍ MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ

Na základě celkových výsledků provedené analýzy pomocí podrobného dotazníkového šetření, jsou v této kapitole uvedeny jednotlivé návrhy a doporučení, které mohou vést ke zlepšení motivace zaměstnanců ve sledované společnosti.

Mzda

Jak již bylo řečeno, veškeré informace o mzdě jsou v této společnosti považovány za důvěrné a zaměstnanci jsou povinni udržovat tyto informace v tajnosti. Není třeba diskutovat o tom, že mluvit před kolegy o výši svého či cizího platu je nerozvážné a nevhodné. Každý nemusí unést zjištění, že kolega má vyšší plat, i když se zdá, že pracuje méně. Jediný, kdo může zhodnotit, zda výše platu každého jednotlivce odpovídá pracovnímu výkonu, je šéf. Ten by se měl starat o to, aby ve společnosti byl jasný a průhledný systém odměňování a své zaměstnance o tom zřetelně a srozumitelně informovat. Zaměstnanci by měli vědět, kdy a za jakých podmínek se zvyšují platy, a kdy mohou získat určitý bonus.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že pro zaměstnance je mzda velice důležitá a zároveň by chtěli její zvýšení a spravedlivé ohodnocení všech. Lze se domnívat, že ve společnosti není dostatečná veřejná informovanost zaměstnanců o systému odměňování nebo je tento systém nejasný. Přípustná je také varianta, že zaměstnanci zjistí, že u konkurenčního podniku je vyšší plat a chtějí ho také, což může být pro management společnosti problém. Proto by měl zavést jasný, spravedlivý a jednotný systém odměňování a své zaměstnance o něm srozumitelně a opakovaně informovat. Společnost může zaměstnance seznámit s interními údaji: rozpočet, vývoj mzdových i ostatních nákladů, výnosy nebo mu sdělit, čeho je potřeba dosáhnout, aby mohlo dojít ke zvýšení jeho mzdy. Čím konkrétněji bude zaměstnanec zasvěcen do této problematiky, tím snáze pochopí tok peněz, které lze použít na zvýšení mzdy. Zároveň si lépe uvědomí, co pro to může udělat sám vlastní iniciativou.

Čtvrtletní či pololetní motivační bonus

Pro zaměstnance je ve většině případů tento motivační faktor důležitý. Zároveň uváděli, že z jejich pohledu je výše motivačního bonusu nízká. Je dokázáno, že zaměstnanci si velmi rychle zvyknou na pravidelné bonusy, což má za následek ztrátu stimulačního charakteru. Proto by bylo vhodnější, aby společnost vyplácela tyto bonusy každý rok, ale v rozdílných obdobích.

Sick days

Společnost by měla zavést sick days neboli placené dny zdravotního volna, protože o ně zaměstnanci v dotazníku projeví zájem. Obvykle to bývá 3 až 5 pracovních dní za kalendářní rok, které si zaměstnanec v případě nutnosti může vybrat. Sick days jsou výhodné pro obě strany. Když zaměstnanec pocítí začínající nachlazení, je lepší, aby zůstal několik dní doma. Nenakazí tak další zaměstnance a nemusí absolvovat návštěvu lékaře kvůli vystavení potvrzení o pracovní neschopnosti. Když sick days sloučí s víkendem nebo s volnými dny mezi směny, může se jeho doba léčení značně zkrátit. Výhodou je, že zaměstnanec může zůstat doma bez lékařského potvrzení, a že během sick days je mu vyplácena mzda. To je rozdíl oproti nemocenským dávkám, kdy zaměstnanec dostává mzdu až čtvrtý den a její výše není stoprocentní. Sick days se nestrhávají z dovolené. Zaměstnanci někdy řeší krátkodobé zdravotní potíže čerpáním dovolené, což není účelné. Dovolená má sloužit přednostně k pořádnému dlouhodobému odpočinku a regeneraci pracovní síly. Nutností je, aby společnost přesně vymezila podmínky čerpání tohoto volna. Nárok na čerpání sick days by zaměstnanci vznikl až po uplynutí zkušební doby. Zaměstnanec by o toto volno měl požádat den předem svého nadřízeného. Výsledkem je kratší absence a to znamená pro společnost kvalitnější využití pracovní síly.

Péče o zdraví zaměstnanců

Všichni lidé se chtějí cítit dobře a nemít zdravotní omezení. V dnešním civilizovaném světě je však spousta lidí vystavena dlouhodobému stresu a nedostatku času, všude jezdí autem a přichází tak o přirozený pohyb. Když se k tomu přidá nesprávné složení jídelníčku, rozkolísaný denní režim (směnné provozy), vede to k nedostatku energie, k únavě, k nadváze a celkovým zdravotním problémům. Z dotazníku vyplynulo, že by značná část zaměstnanců uvítala vitaminové balíčky, které společnost v současné době nenabízí. Nevhodné návyky a uspěchaný životní styl často způsobí, že zaměstnanec nemá dostatek sil, může mít pocity depresí, trpí nemocemi a ztrácí přirozenou motivaci. Zaměstnanci většinou řeší až aktuální zdravotní problémy a nevěnují pozornost prevenci, což má za následek snížení pracovního výkonu. Proto by mohlo být vhodnou motivací zavedení vitaminových balíčků. Jednotlivé vitaminové balíčky by mohly obsahovat různé doplňky stravy, kloubní preparáty, přípravky pro uvolnění a uklidnění, vitaminy podporující imunitu podle potřeb zaměstnanců. Každá věková skupina má jiné potřeby a tak by se výsledné složení balíčků mohlo konzultovat jak se zaměstnanci, tak s odborníkem z řad lékařů nebo zástupců zdravotní pojišťovny. Vitaminové balíčky by snížily nemocnost zaměstnanců, zvýšila by se prestiž společnosti a zároveň by se využilo příspěvků zdravotních pojišťoven.

Další možností by mohlo být uskutečnění dne zdraví přímo v sídle společnosti, kde by probíhaly různé semináře či workshopy o zdraví. Zaměstnanci by tak měli možnost dozvědět se o základních principech zdravého stravování a pohybu. V rámci této akce by odborníci zájemcům změřili tělesný tuk v těle a poradili, co dělat a nedělat pro zlepšení zdravotního stavu. Případného poskytovatele by mohl management společnosti zvolit pomocí výběrového řízení.

Velice oblíbeným benefitem jsou také lázeňské nebo wellness pobyty různých délek, což by mohli ocenit především zaměstnanci ve výrobě. Na tyto pobyty lze nabídnout zaměstnancům určitý počet dnů placeného volna v plné výši mzdy nebo poměrnou část. Z důvodu nižší administrace by bylo vhodné mít uzavřenou smlouvu s několika poskytovateli, čímž by zaměstnavatel mohl získat i výhodnější ceny jednotlivých pobytů. V tom případě by si zaměstnanec například mohl i část nákladů hradit ze svých prostředků. Na rozdíl od všeobecného příspěvku zaměstnavatele na rekreaci, by toto bylo cílené a zaměstnavatel by mohl ovlivňovat výběr zařízení s ohledem na poskytované služby.

Sportovní aktivity

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že jednotlivé sportovní aktivity (noční lyžování, badminton, plavání, bruslení) pořádané společností nejsou pro zaměstnance tolik důležité a zajímavé. Společnost by měla na místo toho zvážit zaměstnanecký benefit zavedením všeobecného příspěvku na sport. O jeho výši by bylo vhodné se zaměstnanci pohovořit nebo udělat krátký dotazníkový průzkum a výslednou částku přizpůsobit možnostem zaměstnavatele. Dále je zde možnost karty MultiSport, se kterou by zaměstnanci mohli navštěvovat různá relaxační a sportovní zařízení podle své potřeby a zájmu a nejbližší svému bydlišti. S touto kartou může zaměstnanec navštívit každý den jedno zařízení. Je prokázáno, že díky pravidelnému pohybu jsou zaměstnanci odolnější vůči stresu, bývají méně nemocní a podávají vyšší a lepší pracovní výkon. Sjednání konkrétních podmínek s poskytovatelem karty MultiSport by zajistil pověřený zaměstnanec z oddělení lidských zdrojů nebo z oddělení financí a controllingu. Na základě finančních možností společnosti lze dohodnout financování několika způsoby. Nabízí se využití z provozních prostředků společnosti nebo z vlastních prostředků zaměstnance nebo kombinace obou způsobů. Nespornou výhodou je možnost měnit počet karet vždy k 15. dni v měsíci a společnost by mohla pružně reagovat na nový zájem ze strany zaměstnanců.

Obě varianty (příspěvek na sport a karta MultiSport) neznamenaají pro zaměstnavatele velké zvýšení administrativních nákladů, protože vše lze řešit v rámci mzdové účtárny přes mzdy zaměstnanců jednoduchým doplněním do mzdového programu společnosti. Finanční

náklady by tak spočívaly pouze v úpravě softwaru. Tento benefit realizovat na základě výsledků konkrétních pohovorů nebo dotazníků mezi zaměstnanci a zavést tu variantu, o kterou bude větší zájem.

Příspěvek na rekreaci

S péčí o zdraví zaměstnanců a sportovními aktivitami úzce souvisí také příspěvek na rekreaci. Rekreace může být formou aktivního či pasivního odpočinku a má blahodárné účinky na tělo i mysl. Zaměstnanec by si sám podle svých preferencí vybral nějaký rekreační pobyt či poznávací zájezd od cestovní kanceláře a dodal zaměstnavateli fakturu. Zaměstnavatel by zájezd uhradil přímo u cestovní kanceláře v plné výši a částku přesahující výši příspěvku by zaměstnanci jednorázově strhl ze mzdy. V případě vyšší částky lze sepsat dohodu o srážkách ze mzdy rozloženou do více měsíců. Podmínkou této dohody je splacení celé částky před odjezdem na rekreaci. Tento benefit může být pro zaměstnavatele více finančně náročný, proto by bylo nutné stanovit určitou maximální výši ročního příspěvku na základě rozpočtu společnosti. To by zaměstnancům umožnilo čerpání příspěvku jednorázově nebo rozdělení částky například na dva kratší pobyty či zájezdy. Bylo by vhodné zvážit i možnost částečného příspěvku alespoň pro jednoho rodinného příslušníka. Spokojenost v rodinném životě má prokazatelně pozitivní vliv na duševní pohodu zaměstnance, který pak opět může podávat lepší pracovní výkon.

Vzdělávání a rozvoj

Zaměstnanci v dotazníku vyplnili, že jazykové kurzy a odborné i osobnostní vzdělávání je pro ně důležité. Zároveň uváděli, že by přivítali více odborných školení. Vzdělávání zaměstnanců, které má přímou vazbu na jednotlivé druhy vykonávané práce, přináší společnosti vyšší produktivitu, využívání nově získaných znalostí a větší motivaci ke spolupráci na inovacích. Osobnostní vzdělávání přináší formování osobnosti a hodnot, které jsou potřeba pro zdravé mezilidské vztahy. Důležitá je frekvence jednotlivých kurzů a pravidelná informovanost zaměstnanců. Zaměstnanci budou motivovanější a spokojenější, když budou mít možnost pracovního i osobního růstu. Příležitosti k rozvoji a vzdělávání uspokojují potřeby seberealizace. Vzdělávání je pro každou společnost velmi důležitý prostředek, který může ovlivnit postavení společnosti v konkurenčním prostředí. Ve společnosti, která své zaměstnance vzdělává, jsou lidé více motivováni, méně opouštějí stávající zaměstnání, jsou více odborně výkonní a celkově spokojenější.

Zaměstnanec z oddělení lidských zdrojů by kontaktoval vzdělávací agenturu, s kterou uzavře smlouvu o druhu, počtu a termínech školení. Následně by informoval zaměstnance o místě a času konání. Vhodné je kurzy pořádat v místě společnosti, aby zaměstnancům

nevznikala osobní časová ztráta. Zároveň se tím zvýší motivace zaměstnanců na vzdělávání a profesním rozvoji. Lidé, kteří musí za kurzy dojíždět, častěji hledají výmluvy, proč se jich nezúčastnit.

Pochvala a uznání

V dotazníku zaměstnanci uváděli, že ústní, písemná a finanční pochvala je pro ně důležitá. Naopak vizuální odlišení chváleného jedince už tolik důležité není. Některým zaměstnancům může být vizuální odlišení nepříjemné, jiní to mohou dotyčnému i závidět. V konečném důsledku může tento způsob hodnocení vyvolat celkové zhoršení vztahů mezi zaměstnanci a následně se to projeví na jejich pracovních výkonech. Společnost by měla zvážit zrušení vizuálního odlišení chváleného jedince a více se zaměřit na cílenou ústní, písemnou a v neposlední řadě také finanční pochvalu. Konkrétní slovní ocenění nebo děkovný e-mail za dobře odvedenou práci je nejméně nákladným a zároveň nejúčinnějším motivačním nástrojem. Každý zaměstnanec potřebuje někdy od svého nadřízeného pochválit. Vyslovení takové pochvaly musí být konkrétní a udělené bezprostředně po vykonaném úkolu. Pronést pochvalu je vhodné také v případě, že zaměstnanec na daném úkolu pracuje správně a potřebuje povzbudit do další práce. Ovšem neustálé chválení zaměstnance může vést ke snížení účinnosti tohoto motivačního nástroje. Ústní pochvala samozřejmě nemůže v žádném případě nahradit finanční odměnu, ale zároveň finanční odměna nemůže nahradit pochvalu. Je vhodné tyto motivační nástroje účelně kombinovat. Pět set korun nebo jiná vhodná částka, kterou dostane zaměstnanec ihned jako vyjádření uznání, vydá za deset tisíc korun na konci roku.

Podniková kultura

Každá společnost má svou vlastní specifickou kulturu. Podniková kultura se zabývá hodnotami společnosti, vztahy mezi zaměstnanci a celkovým klimatem společnosti. Podniková kultura může být vysoce účinným motivačním nástrojem, který může ovlivnit výsledný úspěch či neúspěch společnosti. Podniková kultura má významný vliv na to, jak se lidé v práci cítí, jak jsou společnosti zavázáni a jak jsou spokojeni v jejich zaměstnáních. V úspěšné společnosti funguje taková kultura, kde nadřízení ochraňují seshora, podřízeným na sobě vzájemně záleží a respektují se. Podmínkou této kultury je porozumění emocím a motivům druhého člověka.

Společnost požádala o neanonymitu dotazníků a všechny si je v originále ponechala. Lze se proto domnívat, že ve společnosti panuje určitá nedůvěra vůči zaměstnancům. Je zřejmé, že v případě varianty anonymity, by se na vyplňování dotazníků podílel větší počet zaměstnanců a získané údaje by tak měly větší vypovídající hodnotu. Zřejmě by došlo

i k větší otevřenosti a upřímnosti z jejich strany. Společnost by se proto měla zaměřit na svou podnikovou kulturu. Zaměstnanci jsou také lidé a společnost by měla být ochotná jim naslouchat. Ve společnosti by mělo fungovat rovné jednání se všemi zaměstnanci, nerozdělovat je na zaměstnance v kancelářích a ve výrobních halách, protože obě skupiny tvoří celek a jsou stejně důležité pro bezproblémový chod firmy. Když budou nadřízení komunikovat se zaměstnanci jako s lidmi a projevovat jim důvěru, získají snáze jejich podporu. Zaměstnanci, kterým bude projevována důvěra a uznání, budou pracovat lépe a více se budou snažit tento stav udržet, případně zlepšit. Ocenění a projevování důvěry přináší zaměstnancům pocit důležitosti a nepostradatelnosti. Ve společnosti s podnikovou kulturou, která bere v úvahu pocity lidí, vyslechne jejich názory a připomínky, budou zaměstnanci úspěšnější a spokojenější a tím pádem se bude dařit celé společnosti. Důležité je nesnažit se změnit své zaměstnance, ale změnit a zlepšit podmínky, ve kterých pracují. Management často vnímá lidi pouze jako prostředky ke zvyšování kladných čísel. V úspěšné společnosti se nepohlíží na zaměstnance jako na věc, která se musí řídit, aby došlo k navýšení příjmů. Naopak je třeba pohlížet na peníze jako na nástroj, který je třeba řídit a využívat takovým způsobem, aby to bylo přínosné pro růst každého zaměstnance. Když zaměstnanci budou cítit, že jsou pro společnost důležití, vyvinou mnohem větší úsilí, které povede zpětně k neustálému růstu celé společnosti. Když budou peníze podřízené lidem, bude to pro společnost přínosné, sjednotí ji to a bude prosperovat. V případě, že se zaměstnanci ztotožní se svým podnikem a s jeho podnikovou kulturou, budou plnit více svou pracovní roli a budou považovat společnost „za svou“.

V rámci vybudování podnikové kultury, kde na sobě zaměstnancům záleží, by management společnosti mohl pořádat také různé teambuildingové akce. Bylo by však vhodné provést nejdříve nový průzkum mezi zaměstnanci, protože ti v dotazníku uváděli, že tyto akce pro ně jsou spíše nedůležité než důležité. Tato situace může být způsobena právě nynějšími vztahy na pracovišti. V otázce spokojenosti uváděli, že by chtěli zlepšit mezilidské vztahy, k čemuž by mohlo dojít právě zlepšením podnikové kultury. Lepší a kvalitnější vzájemné vztahy na pracovišti by vedly k motivovanějším a spokojenějším zaměstnancům a vyšší produktivitě práce. Pokud by se toho podařilo dosáhnout, zaměstnanci by mohli změnit současný přístup k teambuildingovým akcím. Při vhodně zvolené aktivitě dochází ve většině případů k uvolnění a společnost má tímto způsobem možnost poznat své zaměstnance i z jiné než pracovní stránky. To opět povede k následnému zlepšení pracovních vztahů a bude to přínosné pro celkové lepší fungování společnosti.

Cafeteria systém

V motivaci platí, že čím více je zaměřena na individuálního pracovníka, tím je efektivnější. Zaměstnanci každé společnosti jsou různých věkových a sociálních skupin a každý má jiné preference potřeb. Nejvhodnějším řešením by tedy v tomto případě bylo zavedení tzv. cafeteria systému. Podstata tohoto systému spočívá v tom, že si zaměstnanec sám vybírá jednotlivé benefity podle svých aktuálních potřeb a přání. Každý zaměstnanec by měl k dispozici určitý rozpočet bodů či kreditů na konkrétní období. V rámci tohoto systému by si mohl vybírat benefity, které ho skutečně motivují a zajímají. Tato svobodná volba zaměstnanců by však byla velmi administrativně náročná. Společnost by neustále musela evidovat čerpání rozpočtu bodů, pravidelně informovat zaměstnance o jejich zůstatcích a likvidovat veškeré faktury od poskytovatelů služeb. Tyto činnosti by pro společnost rozhodně znamenaly další navýšení finančních nákladů. Proto by bylo nejlepší zvolit pro zavedení tohoto systému outsourcing od vhodného dodavatele, který by převzal veškerou administrativní zátěž. Cena za tyto služby by se nechala ovlivnit případným výběrovým řízením. Takový cafeteria systém funguje pomocí internetové aplikace, která nezasahuje do systému společnosti. Tímto způsobem má každý zaměstnanec jednoduchý přístup k benefitům a v rámci svého rozpočtu si může vybírat benefity kdykoli a odkudkoli. Zaměstnanec má díky tomu zajištěný aktuální přehled o zůstatcích bodů. Tato aplikace určitě posílí spokojenost a motivaci zaměstnanců, což bude mít v blízké budoucnosti pozitivní dopad na jejich fluktuaci, na vyšší produktivitu a profitabilitu společnosti.

Výhody pro společnost:

- efektivní řízení zaměstnaneckých výhod,
- snížení administrativní zátěže související s poskytováním zaměstnaneckých výhod,
- ušetření času i nákladů,
- zvýšení prestiže společnosti na trhu práce,
- zvýšení produktivity a profitability,
- posílení spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.

Výhody pro zaměstnance:

- svobodná volba benefitů,
- široká nabídka benefitů z různých oblastí (sport, kultura, vzdělávání, cestování),
- neustálý přehled o stavu rozpočtu a čerpání benefitů,
- možnost čerpání benefitů kdykoli a odkudkoli,
- jednoduchý přístup a způsob vybírání benefitů.

Postup zavedení cafeteria systému

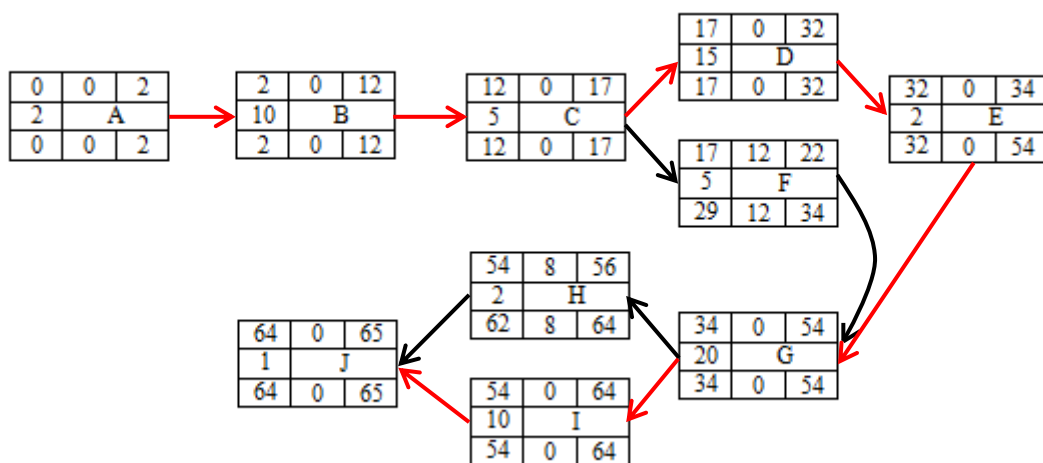
Zavedení cafeteria systému by mohl být nový projekt, který by společnost realizovala. Doba trvání tohoto projektu může být stanovena na základě metody kritické cesty. Jde o metodu, pomocí které lze najít nejkratší dobu realizace projektu a určit kritickou cestu. Pro tuto metodu byly navrženy činnosti v tabulce 2. Zároveň byla navržena doba jejich trvání.

Tabulka 2 Činnosti postupu zavedení cafeteria systému

Činnost	Název činnosti	Doba trvání (dny)	Následující činnosti
A	Vytvoření dotazníku pro zaměstnance	2	B
B	Dotazníkové šetření	10	C
C	Vyhodnocení dotazníkového šetření	5	D, F
D	Vyhledání a výběr vhodného dodavatele	15	E
E	Uzavření smlouvy s dodavatelem	2	G
F	Sestavení nabídky benefitů	5	G
G	Vytvoření softwaru cafeteria systému	20	H, I
H	Přidělení bodů na účty zaměstnanců	2	J
I	Informování zaměstnanců	10	J
J	Zavedení cafeteria systému	1	-

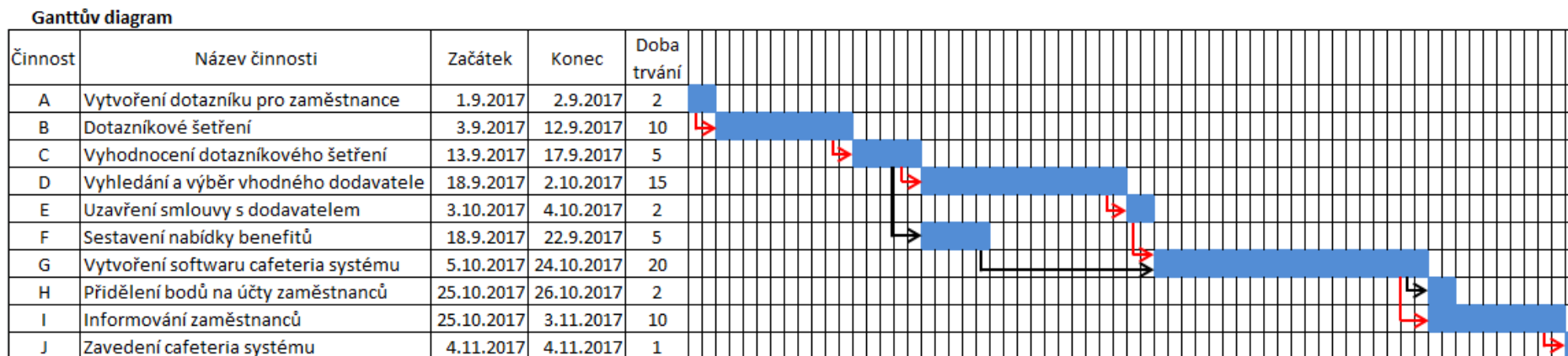
Zdroj: autor

Pomocí metody kritické cesty byla určena celková doba projektu na 65 pracovních dní. Kritická cesta zahrnuje činnosti A, B, C, D, E, G, I a J. Na obrázku 24 je kritická cesta zobrazena červenými šipkami.



Obrázek 24 Kritická cesta (autor)

Grafické znázornění časového sledu jednotlivých činností je zobrazeno pomocí Ganttova diagramu na obrázku 25.



Obrázek 25 Ganttův diagram (autor)

4 VYHODNOCENÍ NÁVRHU

Tato kapitola obsahuje vyhodnocení návrhů a doporučení uvedených v předchozí kapitole.

Při zavádění nových či úpravě a zlepšování stávajících motivačních nástrojů vznikají finanční a také časové náklady. Finanční náklady plynou především ze zavádění nových motivačních nástrojů a lze je předem zahrnout do příslušných finančních plánů. Časové náklady vznikají v důsledku plánování a následné realizace nových motivačních nástrojů, protože se tomu musí věnovat konkrétní zaměstnanci společnosti. Před zamýšlenou změnou stávajícího motivačního systému je nutné zvážit výši těchto nákladů.

Tabulka 3 zobrazuje kalkulaci nákladů motivačních faktorů navrhovaných v předchozí kapitole. Náklady u mzdy nelze v tomto vyhodnocení určit, protože společnost by se měla zaměřit na fungování celého systému odměňování a informovanost zaměstnanců, jak bylo řečeno v návrhu. Zároveň společnost nechtěla zveřejňovat údaje o mzdách. Výše motivačního bonusu by se mohla pohybovat v částkách od 500 Kč do 1 500 Kč. Tento náklad by nebyl pravidelný, protože bylo doporučeno vyplácet motivační bonus v nepravidelných intervalech a nepravidelných částkách, aby ho zaměstnanci nevnímali jako standard a nevytrácel se motivační efekt. Tento motivační bonus by byl vázán k mimořádným zakázkám nad rámec pravidelné výroby. Náklady na sick days nelze určit, protože se odvíjí od konkrétní výše mzdy zaměstnanců společnosti. Výše příspěvku na vitaminový balíček by se odvíjela od druhu balíčku a mohla by být v rozmezí od 500 Kč do 1 000 Kč ročně. Bylo by vhodné oslovit více firem, které se těmito balíčky zabývají, aby bylo možné vybrat nejvhodnější variantu. Řada firem nabízí balíčky šité na míru či množstevní slevy. Příspěvek na lázeňský nebo wellness pobyt by mohl být stanoven na 100 Kč na jeden den pobytu. Celkové náklady by se pak snadno vyčíslily podle celkové délky pobytů a počtu zaměstnanců, kterým by byl poskytován. Bylo by vhodné stanovit maximální počet pobytových dní a maximální výši příspěvku, aby nedošlo k předčasnému vyčerpání vyčleněných finančních prostředků. Jak bylo napsáno v návrhu, bylo by vhodné zeptat se zaměstnanců, o jakou výši příspěvku na sport by měli zájem a konkrétní částku přizpůsobit s ohledem na rozpočet společnosti. Mohlo by se jednat o částku od 100 Kč do 500 Kč na čtvrtletí. V případě plošného poskytnutí všem zaměstnancům, lze náklady naplánovat na celý rok. Náklady na kartu Multisport by závisely na dohodnutých podmínkách s poskytovatelem této karty, proto je nelze v tuto chvíli přesně určit. U příspěvku na rekreaci by bylo vhodné stanovit určitou maximální částku, kterou by zaměstnanci mohli, ale nemuseli vyčerpat. Maximální příspěvek by mohl být ve výši 2 000

Kč ročně na zaměstnance. Náklady na vzdělávání zaměstnanců budou vycházet z druhů jazykových kurzů, odborných školení, osobnostních kurzů a jejich množství. Výše těchto nákladů by mohla být maximálně 1 000 Kč na školní rok. Pochvala a uznání patří mezi nehmotné motivační faktory, a proto zde nevznikají finanční náklady. Lze tu uvažovat o časových nákladech, kdy nadřizený zaměstnanec musí vyslovit konkrétní pochvalu určitému zaměstnanci. Z dlouhodobého hlediska dochází u chváleného jedince ke zvýšení pracovního výkonu a celkové efektivity práce. V případě velmi dobrého pracovního výkonu by ústní pochvala mohla být doplněna finanční odměnou ve výši 500 Kč, ale nesmí to být vypláceno pravidelně. Zaměstnanci by si na finanční odměnu velice rychle zvykli, považovali by ji za standard a opět by to ztratilo motivační účinek. O této konkrétní malé odměně je potřeba zaměstnance informovat hned při vyslovení pochvaly. Zavedení cafeteria systému je finančně náročnější a výše nákladů by závisela na zvoleném poskytovateli a dohodnutých podmínkách. Náklady u podnikové kultury nelze určit, protože je obtížné stanovit, co všechno bude management stát zlepšení komunikace, vztahů se zaměstnanci a celkové atmosféry ve společnosti. Lze předpokládat, že v této oblasti vzniknou především náklady časové. Navrhovaná výše nákladů v tabulce 3 je pouze orientační, vzhledem k neposkytnutým údajům o celkovém rozpočtu a hospodaření společnosti.

Tabulka 3 Kalkulace nákladů

Motivační faktory	Výše příspěvku
Mzda	nelze určit
Motivační bonus	500 – 1 500 Kč
Sick days	nelze určit
Vitaminový balíček	500 – 1 000 Kč
Příspěvek na lázeňský/wellness pobyt	100 Kč
Příspěvek na sport	100 – 500 Kč
Karta Multisport	nelze určit
Příspěvek na rekreaci	2 000 Kč
Vzdělávání	1 000 Kč
Pochvala a uznání (ústní)	nelze určit
Finanční pochvala	500 Kč
Cafeteria systém	nelze určit
Podniková kultura	nelze určit
Celkem na jednoho zaměstnance	4 700 – 6 600 Kč

Zdroj: autor

Přínosy pro společnost

Účinná motivace a podpora rozvoje zaměstnanců jednoznačně zvýší jejich loajalitu a pracovní výkonnost. Zavedení nového systému motivování bude pro společnost znamenat určité finanční a časové náklady, ale získá motivovanější a spokojenější zaměstnance, což zvýší celkovou efektivitu práce. Lze předpokládat, že zavedením nového systému motivování dojde ke snížení fluktuace zaměstnanců, tím se sníží finanční náklady spojené s přijímáním a zaškolováním nových zaměstnanců a s jejich adaptací. Dobře propracovaný systém motivování pomůže společnosti získat lepší pozici v konkurenčním prostředí. Péče o zdraví zaměstnanců přinese zdravější a spokojenější zaměstnance, což zvýší pracovní výkonnost, produktivitu a profitabilitu společnosti.

Přínosy pro zaměstnance

Zavedení nových motivačních nástrojů přinese zaměstnancům možnost lepšího uspokojení jejich přání a potřeb a možnost dalšího rozvoje jejich znalostí a dovedností. Dobře propracovaný systém motivování obohatí každého zaměstnance více než jen mzda a finanční odměňování. Zlepšení komunikace se zaměstnanci, atmosféry na pracovišti a celkové podnikové kultury způsobí, že zaměstnanci budou spokojenější a chození do práce pro ně nebude představovat jen nutné zlo, ale budou se tam těšit.

Kontrola

Společnost by neměla skončit tím, že zavede nový systém motivace zaměstnanců. Po zavedení by měla po určitém čase proběhnout kontrola efektivity zaměřená na přínosy pro společnost. Další kontroly by pak měly probíhat v pravidelných intervalech. Zjištěné výsledky se musí pravidelně posuzovat a případně učinit další nezbytné kroky vedoucí ke zlepšení. Kontrola by měla být formou vyhodnocení výkonnosti jednotlivých zaměstnanců, ale také přímým kontaktováním zaměstnanců. Efektivitu nového motivačního systému lze vyhodnotit na základě zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců. Možné je také přímo kontaktovat zaměstnance, aby společnost zjistila, jak nový systém ovlivnil jejich pracovní výkon. Určitě by bylo dobré uskutečnit opakované dotazníkové šetření za účelem zjištění důsledků nového systému motivování na pracovní výkonnost zaměstnanců.

ZÁVĚR

Někteří zaměstnanci mají radost ze samotné práce, jiní k ní přistupují s určitou nelibostí. Všechny je však potřeba nějakým způsobem motivovat, aby dosahovali vysokého pracovního výkonu. Lepší řešení je využívání pozitivní motivace formou různých odměn místo negativní motivace formou určitých sankcí za nesplnění pracovních úkolů. Management každé společnosti se zabývá vytvořením účinného motivačního programu, aby došlo ke zvýšení výkonnosti a efektivity. Problémem v oblasti motivování je, že každý člověk je odlišný, má jiné přání a potřeby a k práci ho motivuje něco jiného. Každý zaměstnanec se vyvíjí a jeho přání a potřeby se mohou měnit, proto je důležité obměňovat a vylepšovat systém motivování.

V teoretické části práce byly vysvětleny pojmy motivace (vnější a vnitřní), motivace k práci, stimulace a demotivace. Dále byla popsána celá řada motivačních teorií, které využívají různé typy motivace pro různé typy lidí. Poté byl uveden motivační program, jednotlivé kroky jeho postupu přípravy a realizace. Závěr teoretické části práce obsahuje hmotné a nehmotné metody motivace, motivační účinek mzdy, zaměstnanecké výhody a motivační funkci pochvaly.

V analytické části práce byla nejprve představena společnost Faurecia Interiors Pardubice s. r. o., dále byla uvedena její organizační struktura a současná situace. Následně byla práce věnována samotnému cíli, což bylo provést dotazníkové šetření ve společnosti Faurecia Interiors Pardubice s. r. o. a na základě výsledků navrhnout doporučení pro lepší využívání motivačních nástrojů a poté tyto návrhy vyhodnotit. Množina zkoumaného souboru nebyla takového rozsahu, aby výsledky platily pro všechny zaměstnance společnosti, přesto bylo snahou navrhnout vhodná doporučení.

Navržená doporučení pomohou společnosti vylepšit dosavadní systém motivování a získat spokojenější, motivovanější a výkonnější zaměstnance. Při realizaci nového systému motivování je důležité akceptovat přání a potřeby zaměstnanců. Po zavedení změn bude vhodné zjistit, zda se skutečně zvýšila spokojenost zaměstnanců.

V závěru práce bylo vyhodnocení uvedených návrhů a doporučení. Bylo popsáno, co by tyto návrhy přinesly společnosti a co zaměstnancům. Lze předpokládat, že uvedení návrhů do praxe by přispělo k lepší motivaci zaměstnanců. Ať už se společnost rozhodne zrealizovat některý z uvedených návrhů nebo ne, určitě by měla ponechat zavedené fungující motivační nástroje.

POUŽITÁ LITERATURA

- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2012. Pochvala – nejlepší motivace. *Firemní sociolog* [online]. [cit. 2017-01-20]. ISSN 1805-6520. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/38-pochvala-nejlepsi-motivace2>
- BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan et al., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management. Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-4429-2.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al., 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FAURECIA, 2017. *Interní materiály*. Pardubice: Faurecia Interiors Pardubice s.r.o.
- KOUBEK, Josef, 2010. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MAYEROVÁ, Marie, 1997. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-7169-425-8
- MIKULÁŠTÍK, Milan, 2007. *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1349-6
- PINK, Daniel H., 2011. *Pohon. Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Olomouc: Anag. ISBN 978-80-7263-671-6.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-1991-7
- PORVAZNÍK, Ján, 2003. *Celostní management. Pilíře kompetence v řízení*. Bratislava: Sprint. ISBN 80-89085-05-9.
- SMITH, Hyrum W., 1998. *10 přírodních zákonů managementu času a života*. Praha: Pragma. ISBN 80-7205-587-9.
- STACHOVÁ, Aloisie, 1997. *Personální management*. Karviná: Slezská univerzita Opava. ISBN 80-85879-79-4.
- STÝBLO, Jiří, 1992. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press. ISBN 80-85603-05-5
- URBAN, Jan, 2013. Pohled z druhé strany než motivační: Jak bránit demotivaci zaměstnanců? *Ihned.cz* [online]. [cit. 2017-01-07]. ISSN 1213-7693. Dostupné z: <http://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60373100-pohled-z-druhe-strany-nez-motivacni-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>

ZIKMUND, Martin, 2010. Cafeteria systém – odměny pro zaměstnance podle jejich gusta. *Businessvize.cz* [online]. [cit. 2017-01-19]. ISSN 1805-0263. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/motivace/cafeteria-system-odmeny-pro-zamestnance-podle-jejich-gusta>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Hodnocení vybraných motivačních faktorů	42
Tabulka 2 Činnosti postupu zavedení cafeteria systému.....	50
Tabulka 3 Kalkulace nákladů	53

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Motivační typy lidí.....	12
Obrázek 2 Hierarchie potřeb	14
Obrázek 3 Kruh potřeb	16
Obrázek 4 Reakce na spravedlnost a nespravedlnost	17
Obrázek 5 Model celkové odměny	22
Obrázek 6 Logo společnosti	25
Obrázek 7 Organizační struktura společnosti.....	26
Obrázek 8 Struktura respondentů podle pohlaví	28
Obrázek 9 Struktura respondentů podle věku	28
Obrázek 10 Struktura respondentů podle délky zaměstnání	29
Obrázek 11 Struktura respondentů podle pracovního zařazení.....	29
Obrázek 12 Důležitost motivačních faktorů - 1. část	30
Obrázek 13 Důležitost motivačních faktorů - 2. část	31
Obrázek 14 Důležitost motivačních faktorů - 3. část	32
Obrázek 15 Důležitost motivačních faktorů - 4. část	33
Obrázek 16 Důležitost motivačních faktorů - 5. část	34
Obrázek 17 Důležitost motivačních faktorů - 6. část	35
Obrázek 18 Důležitost motivačních faktorů - 7. část	36
Obrázek 19 Důležitost motivačních faktorů - 8. část	37
Obrázek 20 Důležitost motivačních faktorů - 9. část	38
Obrázek 21 Důležitost motivačních faktorů - 10. část	39
Obrázek 22 Důležitost motivačních faktorů - 11. část	40
Obrázek 23 Spokojenost zaměstnanců	41
Obrázek 24 Kritická cesta	50
Obrázek 25 Ganttův diagram.....	51

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A Dotazník

Příloha B Tabulka shrnující výsledky

Dotazník motivace zaměstnanců

Vážená paní, vážený pane,
jsem studentkou Dopravní fakulty Jana Pernera Univerzity Pardubice. Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku motivace zaměstnanců, který mi poskytne informace k mé diplomové práci.

Děkuji za Váš čas a věřím, že výsledky výzkumu budou přínosem pro celou Vaši společnost.
Veronika Koblížková

Jméno a příjmení:

Oddělení:

1) Hodnocení motivačních faktorů

V následující tabulce zakroužkujte vždy jednu hodnotu podle toho, jak je pro Vás daný faktor důležitý.

Škála hodnocení je následující:

6 – důležitý, 1 – nedůležitý

Motivační faktory	Hodnocení					
	1	2	3	4	5	6
5. týden dovolené navíc	1	2	3	4	5	6
Příspěvek na dopravu	1	2	3	4	5	6
Příspěvek na penzijní připojištění/životní pojištění	1	2	3	4	5	6
Nadstandardní příplatek za noční směnu	1	2	3	4	5	6
Nadstandardní příplatek za víkendový přesčas	1	2	3	4	5	6
Příplatek za práci v nepřetržitém provozu	1	2	3	4	5	6
Odměny za nejlepší zlepšovací nápady	1	2	3	4	5	6
Odměny k významným životním výročím	1	2	3	4	5	6
Docházkový bonus	1	2	3	4	5	6
Bonus za kvalitu	1	2	3	4	5	6
Odměny za senioritu (5, 10, 15...let)	1	2	3	4	5	6
Odměna za získání nového zaměstnance	1	2	3	4	5	6
Mimořádné odměny z rozhodnutí ředitele	1	2	3	4	5	6
Pololetní či čtvrtletní motivační bonus	1	2	3	4	5	6
Mzda včas na účtu	1	2	3	4	5	6
Příspěvek na stravování	1	2	3	4	5	6
Stravenky za směnu bez provozu jídelny	1	2	3	4	5	6
Vstupenky do divadla za zvýhodněnou cenu	1	2	3	4	5	6

Jazykové kurzy	1	2	3	4	5	6
Služební cesty	1	2	3	4	5	6
Firemní akce (Vánoční večírek, Den otevřených dveří, Being Faurecia Day)	1	2	3	4	5	6
Příměstské letní tábory	1	2	3	4	5	6
Hlídání dětí	1	2	3	4	5	6
Pojištění odpovědnosti ("pojistka na blbost")	1	2	3	4	5	6
Zvýhodněné ceny O2	1	2	3	4	5	6
Zvýhodněné ceny banky	1	2	3	4	5	6
Společný oběd s ředitelem	1	2	3	4	5	6
Teambuildingové akce oddělení	1	2	3	4	5	6
Noční lyžování	1	2	3	4	5	6
Zájezd do zoo	1	2	3	4	5	6
Letní kino	1	2	3	4	5	6
Fajn park	1	2	3	4	5	6
Badminton	1	2	3	4	5	6
Permonium	1	2	3	4	5	6
Plavání	1	2	3	4	5	6
Bruslení	1	2	3	4	5	6
Relaxační místnost	1	2	3	4	5	6
Uzavřená kancelář	1	2	3	4	5	6
Masérská místnost	1	2	3	4	5	6
Vitaminové balíčky	1	2	3	4	5	6
Služební automobil	1	2	3	4	5	6
Služební telefon	1	2	3	4	5	6
Příspěvek na sport	1	2	3	4	5	6
Zážitky (let balonem, skok padákem, projížďka ve Ferrari nebo v terénním voze apod.)	1	2	3	4	5	6
Příjemné pracovní prostředí, moderní technologické vybavení, zázemí	1	2	3	4	5	6
Kariérní postup, přechod mezi odděleními, mezi jednotlivými Faureciemi	1	2	3	4	5	6
Vzdělávání (odborné i osobnostní)	1	2	3	4	5	6
Uvítací balíček pro nové zaměstnance (kancelářské potřeby, malý dárek, přivítání)	1	2	3	4	5	6
Dárkový balíček pro nově narozené děti zaměstnanců	1	2	3	4	5	6
Trainee program	1	2	3	4	5	6

Offline trénink	1	2	3	4	5	6
Ústní pochvala	1	2	3	4	5	6
Písemná pochvala	1	2	3	4	5	6
Vizuální odlišení chváleného jedince	1	2	3	4	5	6
Finanční pochvala	1	2	3	4	5	6
Účast na mezinárodních odborných konferencích	1	2	3	4	5	6
Dobré vztahy na oddělení	1	2	3	4	5	6
Vztahy s nadřízeným pracovníkem	1	2	3	4	5	6
Možnosti práce s novými technologiemi	1	2	3	4	5	6
Mentoring, kariérní poradenství	1	2	3	4	5	6
Stínování manažerů - den strávený s manažerem, získávání zkušeností seniorů	1	2	3	4	5	6
Výměna židlí - možnost vyzkoušet si práci na jiném oddělení	1	2	3	4	5	6
Jistota zaměstnání - dlouhodobé projekty	1	2	3	4	5	6
Možnost účastnit se dobrovolnických akcí (den hrazený firmou)	1	2	3	4	5	6
Sick days (placený den zdravotního volna)	1	2	3	4	5	6
Dog friendly office (umožnění přítomnosti psa na pracovišti)	1	2	3	4	5	6

2a) Jste spokojeni s motivačními faktory ve Vaší společnosti? Zakřížkujte.

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

2b) V případě, že nejste spokojeni s motivačními faktory, uveďte prosím proč. Co byste navrhoval/a?

.....

.....

Příloha B Tabulka shrnující výsledky

Motivační faktory	Průměr	Medián	Rozptyl
Mzda včas na účtu	5,62	6	1,13
5. týden dovolené navíc	5,50	6	1,49
Pololetní či čtvrtletní motivační bonus	5,46	6	1,43
Vztahy s nadřízeným pracovníkem	5,39	6	1,54
Docházkový bonus	5,38	6	1,36
Finanční pochvala	5,37	6	1,49
Příspěvek na stravování	5,34	6	1,49
Bonus za kvalitu	5,30	6	1,76
Jistota zaměstnání	5,29	6	1,91
Stravenky za směnu bez provozu jídelny	5,24	6	1,84
Dobré vztahy na oddělení	5,23	6	1,98
Nadstandardní příplatek za víkendový přesčas	5,20	6	2,21
Sick days	5,08	6	2,50
Příspěvek na dopravu	5,07	6	2,26
Nadstandardní příplatek za noční směnu	5,03	6	2,68
Příplatek za práci v nepřetržitém provozu	5,01	6	2,69
Příjemné pracovní prostředí, moderní tech. vybavení, zázemí	4,99	6	2,19
Příspěvek na penzijní připojištění/životní pojištění	4,85	6	2,63
Mimořádné odměny z rozhodnutí ředitele	4,84	6	2,64
Pojištění odpovědnosti	4,80	6	2,86
Odměny za senioritu	4,78	6	2,66
Možnosti práce s novými technologiemi	4,67	5	2,68
Vzdělávání (odborné i osobnostní)	4,52	5	2,67
Odměny k významným životním výročím	4,46	5	3,14
Odměna za získání nového zaměstnance	4,39	5	2,95
Odměny za nejlepší zlepšovací nápady	4,30	5	3,38
Ústní pochvala	4,22	4	3,36
Písemná pochvala	4,20	5	3,26
Kariérní postup, přechod mezi odd., mezi jednotl. Faureciemi	4,12	4	2,90
Firemní akce	3,99	4	3,34
Vitaminové balíčky	3,90	4	3,49
Dárkový balíček pro nově narozené děti zaměstnanců	3,90	4	3,81
Služební telefon	3,89	4	4,03
Možnost účastnit se dobrovolnických akcí	3,85	4	3,31
Jazykové kurzy	3,75	4	3,33
Mentoring, kariérní poradenství	3,72	4	3,19
Příspěvek na sport	3,71	4	3,69
Trainee program	3,51	4	3,55
Relaxační místnost	3,46	3	3,47
Služební automobil	3,45	3	4,36
Uvítací balíček pro nové zaměstnance	3,41	3	3,33
Offline trénink	3,40	3	3,67
Výměna židlí	3,36	3	3,81
Zvýhodněné ceny banky	3,30	3	3,71
Zážitky	3,24	3	3,79

Teambuildingové akce oddělení	3,23	3	3,30
Stínování manažerů	3,23	3	3,23
Služební cesty	3,20	3	3,15
Vizuální odlišení chváleného jedince	3,15	3	3,72
Masérská místnost	3,09	3	3,92
Vstupenky do divadla za zvýhodněnou cenu	3,07	3	2,78
Účast na mezinárodních odborných konferencích	3,02	3	3,53
Zvýhodněné ceny O2	3,00	3	3,97
Uzavřená kancelář	2,98	3	3,90
Příměstské letní tábory	2,96	3	3,49
Plavání	2,89	3	3,43
Letní kino	2,87	3	3,66
Hlídkání dětí	2,85	3	3,56
Dog friendly office	2,80	2	4,37
Zájezd do zoo	2,74	2	3,41
Fajn park	2,72	2	3,42
Bruslení	2,58	2	3,15
Společný oběd s ředitelem	2,45	2	2,70
Noční lyžování	2,38	2	2,82
Badminton	2,32	1	2,90
Permonium	2,28	1	2,57

Zdroj: autor