

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

**Úloha motivace v organizacích a analýza motivačního
systému v konkrétním podniku**

Analýza motivačního systému v podniku IDIADA CZ

Bakalářská práce

Autor: Monika Mikšíková

Studijní obor: Informační management

Vedoucí práce: Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2015

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracovala samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové

Monika Mikšíková

Poděkování:

Děkuji vedoucí bakalářské práce Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce, rady a náměty. Děkuji společnosti IDIADA CZ za poskytnutí informací, bezproblémové a rychlé jednání a umožnění zveřejnit jejich interní informace.

Anotace

Cílem této bakalářské práce s názvem Úloha motivace v organizacích a analýza motivačního systému v konkrétním podniku je analyzovat a zhodnotit současný motivační systém v podniku IDIADA CZ. Cílem teoretické části je seznámit čtenáře s pojmem motivace, zaměřit se na teorie motivace a zdokumentovat stimulaci zaměstnanců.

Praktická část práce se zabývá analýzou motivačního systému v podniku IDIADA CZ. Je zde rozebrána problematika zaměstnaneckých výhod, odměňování a hodnocení. Na základě zjištění jsou navržena doporučení pro zlepšení stávající situace.

Annotation

The role of motivation in the organization and analysis of motivation system in a particular company

Analysis of the motivation system in company IDIADA CZ

The target of this bachelor work with the title “The role of motivation in organizations and analysis of the incentive system in a particular company” is to introduce the reader to the concept of motivation and focus on theories of motivation and stimulation of employs in the theoretical part.

The practical part concerns itself with the analysis of motivating program in IDIADA CZ and concentrates on employee benefits, payment and evaluation. This work is focused on the analysis of the motivating system in the whole company and the proposal for recommendations for improving the existing situation.

Obsah

1	Úvod.....	1
2	Cíle a metodika práce.....	2
3	Teoretická východiska.....	3
3.1	Pracovní motivace.....	3
3.1.1	Motiv	3
3.1.2	Proces motivace zaměstnanců	4
3.2	Teorie motivace	5
3.2.1	Maslowova teorie potřeb	6
3.2.2	Dvoufaktorová teorie motivace	9
3.2.3	Teorie X a Y	11
3.2.4	Teorie spravedlivosti	11
3.2.5	Teorie stanovení cílů	12
3.3	Stimulace zaměstnanců.....	13
3.3.1	Stimulační prostředky.....	13
3.3.2	Transakční odměny.....	14
3.3.3	Relační odměny	17
4	Analýza motivačního systému	20
4.1	Profil společnosti	20
4.2	Organizační struktura společnosti.....	21
4.3	Zaměstnanci	22
4.4	Analýza motivačního systému v podniku	24
4.4.1	Zaměstnanecké benefity	24
4.4.2	Odměňování	26
4.4.3	Hodnocení.....	27

4.5	Analýza dotazníkového šetření	27
4.5.1	Dotazníkové šetření	27
4.5.2	Celková spokojenost zaměstnanců	29
4.5.3	Porovnání s veřejným průzkumem	29
4.5.4	Odměňování a výkon.....	31
4.5.5	Hypotézy.....	32
5	Návrh doporučení a zlepšení	35
6	Shrnutí výsledků.....	38
7	Závěr.....	39
8	Použitá literatura	41
8.1	Odborná literatura	41
8.2	Internetové zdroje	42
9	Seznam obrázků	44
10	Seznam tabulek	45
11	Seznam příloh.....	46

1 Úvod

Tato práce je zaměřena na motivování zaměstnanců. Motivace zaměstnanců patří mezi důležité aspekty úseku lidských zdrojů v každé organizaci.

V zaměstnání trávíme třetinu dne a mnohdy i více, a proto bychom se měli více zaměřit, jak tento čas prožijeme, jak nás naplňuje, jak jsme spokojeni v zaměstnání a jaké odvádíme výsledky. Toto všechno ovlivňuje i to, jak nás náš zaměstnavatel motivuje a díky jeho motivaci mi odvádíme určité výsledky. Není to ovšem jen o našem zaměstnavateli, ale i o nás samotných jak přistupujeme k dané práci. Ve skutečnosti není jednoduché najít soulad s motivací, spokojeností a výkonem, a to dokonce ani není vědecky prokázáno (Armstrong, 2009, s. 117). Nicméně platí, že je v zájmu každého zaměstnavatele, aby se zaměstnanec při práci cítil dobře a viděl v ní smysl.

Motivace je součástí každodenního života. Je to touha něčeho dosáhnout či něco ztratit nebo snad něco změnit. Každý z nás je neustále něčím motivován a jeho chování a jednání z toho vyplývá. Problematika motivace je velmi často uváděna a každý se s ní někdy setkal. Nejen u motivace sama sebe, ale i pro motivaci někoho jiného. Mnoho slov bylo již napsáno na toto téma, ale problematika lidské psychiky je tolik složitá, že nebude jednoduché toto téma úplně vyčerpat.

Motivování ve firmě je velmi složitý proces, jelikož nelze přistupovat ke všem zaměstnancům stejně a to je zásadní věc. Ke klíčovým zaměstnancům se musí často přistupovat individuálně. Je důležité brát ohledy na povahu zaměstnance, na jeho postoj k práci a to především u zaměstnanců, kteří jsou ve vedoucích pozicích firmy, protože právě ti ovlivňují samotnou firmu.

Jelikož je hlavním nejvýznamnějším motivačním faktorem mzda, ta sama o sobě v dnešní době k získání a udržení schopných pracovníků nestačí. Vniká požadavek na vytvoření kvalitního a propracovaného systému zaměstnaneckých výhod, které zaměstnance motivují nejen k lepším výkonům v zaměstnání, ale zaměstnanec se díky nim rozhodne i při výběru vhodného zaměstnání. Proto by se podniky měli soustředit na tento bod jejich firemní kultury.

2 Cíle a metodika práce

Cílem této práce je analyzovat a zhodnotit současný motivační systém v podniku. Dílčími cíli jsou literární rešerše, rozbor zaměstnaneckých výhod, odměňování a hodnocení zaměstnanců a návrh doporučení na zlepšení stávající situace.

V první části práce, kterou je teoretická část, by měla být popsána pracovní motivace zaměstnanců. Důležitou částí jsou i teorie motivace, které by neměly chybět v této části. Na závěr první části práce by se měla popsat stimulace zaměstnanců v podniku, která je také důležitá pro motivaci zaměstnanců. Teoretická část bude řešena pomocí literární rešerše a vytvoří ucelený přehled současné literatury k motivaci zaměstnanců.

V druhé části bakalářské práce je hlavním cílem analyzovat motivační systém v podniku IDIADA CZ. Zde by se měla pozornost věnovat představení společnosti, její organizační struktury a zaměstnanců, dále analýze zaměstnaneckých výhod, hodnocení a odměňování pracovníků.

Pomocí dotazníkového šetření by se měla zhodnotit spokojenost zaměstnanců ve společnosti IDIADA CZ. Výsledky z průzkumu spokojenosti zaměstnanců ve společnosti IDIADA CZ by se měli porovnat s daty z celorepublikového průzkumu od Centra pro výzkum veřejného mínění, Sociologický ústav AV ČR

V praktické části by se měla ověřit spokojenost zaměstnanců pomocí testu hypotéz. Konkrétně ověřit zda je více jak 90 % zaměstnanců ve společnosti spokojeno. Druhá hypotéza by měla ověřit, zda si myslí více jak 60 % zaměstnanců, že se odměňování přiměřeně váže na pracovní výkon.

Tato práce vychází z odlišných zdrojů, jednak knižních i internetových, a díky tomu by měla pokrýt různou škálu informací. Část informací je získána také díky konzultacím s lidmi v tomto oboru.

3 Teoretická východiska

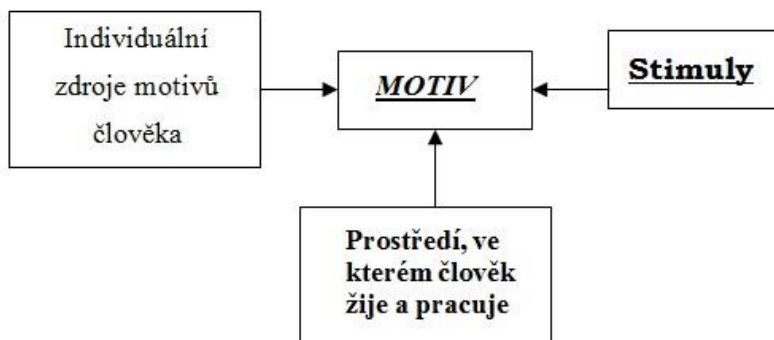
3.1 Pracovní motivace

3.1.1 Motiv

„Slovo motiv je odvozeno od latinského slova „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu.“

(Adair, 2004, s. 14)

Prvotním impulsem motivace je motiv. Jak už vyplývá z citace, jedná se o něco, co rozvine věci do pohybu. Okamžik kdy se věci změní a člověk začne vnímat jinak. Můžeme jej definovat jako každou vnitřní pohnutku člověka. Nejen na člověka působí motiv, ale i motiv je ovlivňován okolními událostmi. Nejedná se tedy jen o samotný izolovaný motiv, ale o složení několika motivů. Součástí motivu je tedy i působení vnějšího prostředí. Toto je znázorněno na obrázku č. 1



Obrázek 1 – Motivující činitelé (Motyčka, 2006, s. 10)

V minulosti se většina manažerů domnívala, že veškerá motivace zaměstnanců musí být pouze finanční. Již ve 40. letech minulého století se však vše začalo pomalu měnit, když Abraham Maslow předvedl své studie, kde poukázal, že k motivaci slouží celá řada nefinančních motivů.

Motiv lze rozdělit na dvě části:

- Energizující – dodává sílu a energii.
- Řídící – tato část řídí a udává smysl, kudy se mají lidé ubírat k dosažení výsledku (Středa, 2008, s. 3).

3.1.2 Proces motivace zaměstnanců

V současné době hraje motivace velkou roli. Zaměstnanec, který je správně motivován, dokáže správně naložit se svou zadanou prací, dokáže být více nadšený pro práci a to vše vede k lepším výsledkům pro určitou firmu. Nejen firma bude mít prospěch, ale i samotný zaměstnanec bude spokojen. Tyto fakta jsou velmi důležitá pro manažery, kteří mají právě ten úkol namotivovat zaměstnance. Motivování je jednou z jejich hlavních rolí. Musí namotivovat zaměstnance určitým směrem, aby směřovali tam, kde to je pro firmu nejprospěšnější. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou ti, kteří jasně znají své cíle, vědí, čeho musí dosáhnout, a toho i sami chtějí dosáhnout.

Motivace se stala velmi důležitým a složitým procesem. Není jednoduché motivovat všechny zaměstnance. Každý zaměstnanec je odlišný, a proto je těžké sjednotit motivování v celé firmě. Na některé lze uplatnit stejný proces, ale jiné může zase demotivovat. Dle Armstronga (2008, s. 70) je to úskalí, které je tak těžké poznat. Obecně lze říci, že k dosažení vyšší motivace lze uplatnit deset bodů:

1. Dohodnout se na náročných, ale reálně dosažitelných cílech.
2. Vyjasnit si očekávání, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
3. Poskytovat zpětnou vazbu.
4. Nabízet vhodné peněžní odměny v případě splnění cílů.
5. Nabízet kromě peněžních odměn i různé formy nepeněžního odměňování. Jedná se např. o zaměstnanecké výhody, ale také různé formy pochval, uznání atd.
6. Zdůrazňovat vztahy mezi výkony a odměnami.
7. Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti, vedou je k využívání jejich vlastních dovedností a podporují je při samostatném rozhodování.

8. Vybírat vhodné vedoucí týmů, kteří budou efektivně vést a motivovat zaměstnance.
9. Poskytovat svým zaměstnancům zkušenosti a vzdělávání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování firemních procesů.
10. Ukázat zaměstnancům, jaké kroky by měli učinit pro vlastní kariérní růst.

Mnoho manažerů si, ale stěžuje, že jejich zaměstnanci nejsou správně motivováni, neodvádí takové úsilí s množstvím práce, jaké by měli. Čí to je však chyba? Nejsou na vině samotní manažeři anebo jim firma neposkytuje dostatečné množství a prostor pro motivaci. Mezi základní problémy motivování zaměstnanců patří (Středa, 2009, s. 2):

1. Udržení pracovního úsilí a zájmu zaměstnanců ve prospěch firmy.
2. Vedení lidí k hledání úspor a zlepšení pracovních procesů.
3. Přesvědčení pracovníků, aby setrvali ve firmě i v době, kdy se dané společnosti příliš nedaří.
4. Získávání schopných zaměstnanců.
5. Přesvědčení zaměstnanců, aby byli ochotni v případě nutnosti pracovat na mimořádné směny i mimo jejich pracovní dobu.

3.2 Teorie motivace

Motivační teorii používají manažeři jako zdroj poznatků, ze kterých mohou čerpat znalosti, inspiraci a i doporučení pro vlastní praxi.

Můžeme je rozdělit do dvou základních skupin:

1. Teorie potřeb, které se soustředí na poznání motivačních příčin (hledají odpověď na otázku „proč“).
2. Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu (hledají odpověď na otázku „jak“) (Nakonečný, 1996, s. 152).

3.2.1 Maslowova teorie potřeb

Autorem této hierarchie potřeb je americký psycholog Abraham Maslow. Působil ve 20. století v Americe.

Maslowova pyramida lidských potřeb se skládá z pěti základních skupin (v některých případech je uváděno i více skupin, ale myšlenka se nemění). Základní princip je takový, že se snažíme uspokojit nejprve základní fyziologické potřeby až po uspokojení těchto potřeb, přecházíme na další položku z Maslowovi pyramidy potřeb.



Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2007, s.139, upraveno)

a) Fyzické potřeby

Zde se jedná o základní potřeby nezbytné pro přežití. Lze sem zařadit: potřeba dýchání, potřeba vody, potřeba příjmu potravin, potřeba spánku atd. Jedná se o běžné potřeby ve vyspělých zemích.

b) Potřeba bezpečí a jistoty

Tyto potřeby nejsou pouze fyziologické, ale jsou hlavně ekonomické. Neřeší pouze přítomnost, ale směřují i do budoucnosti. Některé takové potřeby jsou: jistota rodiny, stabilita zaměstnání, jistota zdraví, fyzická bezpečnost atd.

c) Společenské potřeby

Sociální vztahy patří do této skupiny. Potřeba přátelství, partnerského vztahu, potřeba mít rodinu jsou potřeby, které sem zapadají.

d) Potřeba uznání a úcty

Tyto potřeby jsou významné pro skupiny zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambic a schopností prosazování se. Mezi tyto potřeby patří sebeocenení, uznání a respekt.

e) Potřeba seberealizace

Jde o nejvyšší stupeň potřeb, který lze v Maslowově pyramidě dosáhnout. Patří sem i duchovní potřeby a využití nejvíce potenciálu daného jedince při dovednostech a schopnostech.

Maslowova pyramida potřeb ukázala manažerům, že lze motivovat zaměstnance nejen klasickými finančními odměnami, ale že lze motivovat i díky pochvale, respektu, ochrannému oděvu a vztahům na pracovišti. Následující tabulka ukazuje možnosti použití Maslowovy pyramidy ve firmě.

Potřeba seberealizace	Náročná práce, tvůrčí příležitosti, úspěšnost v práci, postup v hierarchii pracovních pozic
Potřeba uznání	Uznání jedince jako pracovníka, uznání prestiže jeho profese či pozice, pocit naplnění z konkrétní práce
Společenské potřeby	Soudržnost pracovního týmu, přátelské vedení
Potřeba bezpečí	Jistota práce, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, pracovní výhody
Fyziologické potřeby	Plat, příjemné pracovní podmínky

Tabulka 1 - Tabulka Maslowovy pyramidy ve firmě (ITSolution, online, upraveno)

Nedostatky Maslowovy teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb byla a stále je přínosem pro psychologii. V dnešní době se od ní začíná odstupovat a je kritizována.

Největšími kritickými body jsou:

- **Komplikovanost systému**

Další výzkumy (viz. Alderfer) prokázaly, že zcela postačující jsou 2 až 3 úrovně.

- **Neplatnost na všechny skupiny lidí**

I když se převážná většina závěrů vztahuje téměř na všechny lidi, existují skupiny těch, kteří upřednostňují potřeby vyšších úrovní, aniž by byly uspokojeny základní potřeby. Dále je zmiňována např. rozdílnost v potřebách jedinců žijících v odlišných kulturách atd.

- **Zaměřenost na muže**

Naprostá většina Maslowových experimentů byla prováděna na mužích, z tohoto důvodu se někteří kritikové domnívají, že pyramida potřeb by byla u žen odlišná (Hutlová, 2008, online).

Motivační typy zaměstnanců

Heinz Heckhausen definoval motivační typy jedlových zaměstnanců. Využil k tomu Maslowovu teorii potřeb. Heckhausenova teorie vychází z toho, že lze rozdělit zaměstnance do dvou základních typů. Podle toho čemu dává daný pracovník přednost při motivaci výkonnosti.

Rozdělení je následovné:

- **Zaměstnanci s motivací k výkonu a věřící v úspěch**

Tito zaměstnanci mají dlouhodobě realistické cíle. Hledí do budoucnosti a jsou schopni velmi rychle své cíle měnit.

- **Zaměstnanci, u kterých převažuje obava z neúspěchu**

Tato skupina zaměstnanců si klade nereálně splnitelné cíle, nebo naopak příliš nízké cíle. Cílů se velmi pevně drží a nechtějí je měnit. Zabývají se přítomností nebo minulostí. Do budoucna vyhlížejí spíše skepticky (Dvořáková, 2007).

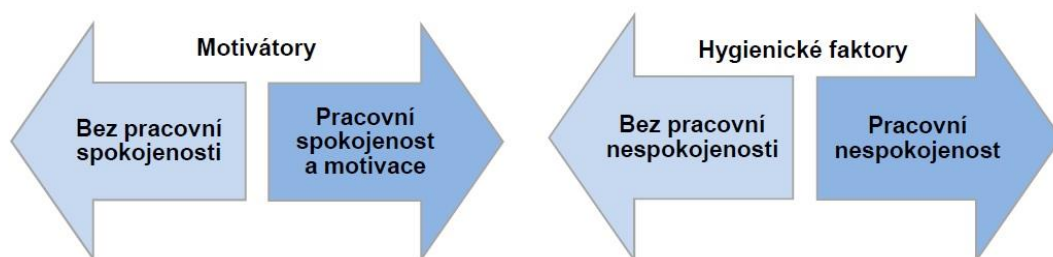
Pro vedoucí pracovníky vyplývá, že by se měli zaměřit na jednotlivé zaměstnance a zjistit do které skupiny zapadají. Zda na ně zapůsobí spíše pochvalou, jak by to mu bylo u druhé skupiny anebo například finanční odměnou k zaměstnancům z první skupiny.

3.2.2 Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová teorie motivace neboli také Herzbergova teorie dvou faktorů je jednou z teorií motivace. V roce 1959 ji zformoval Frederick Herzberg, který zkoumal spokojenost a nespokojenost dvou pracovních pozic. Jednalo se o pozice účetních a techniků.

Teorie je založena na spokojenosti. Pracovníci, kteří jsou spokojení, jsou také motivováni a pracovníci, kteří jsou nespokojení, jsou demotivováni. Díky této teorii bylo zjištěno, že spokojenost a nespokojenost s prací nejsou přímé protiklady, jak by se mohlo zdát. Jedná se, ale o dva zcela různé faktory.

Na základě zkoumání úředníků a techniků lze rozdělit dvoufaktorový model na statisfaktory (motivátory) a disstatisfaktory (hygienické faktory). Jako motivátory se označují faktory, které souvisí s obsahem práce, a jejich přítomnost vede ke spokojenosti jedince. Mezi hygienické faktory patří podmínky, ve kterých jedinec pracuje a které ovlivňují jeho nespokojenost. Tyto vlivy působí na nespokojenost zaměstnanců. Na spokojenost pracovníků mohou působit pouze výjimečně a vždy pouze krátkodobě.



Obrázek 3 - Působení motivátorů a hygienických faktorů (Bedrnová, 2007, s. 385-386, upraveno)

Nelze jednoznačně stanovit seznam obou typů faktorů. Některé faktory, jak uvádí Herzberg (Armstrong, 2007, s. 227), je možné považovat za motivátory, i hygienické faktory. Jedním z těchto příkladů je například mzda, která je spíše považována za hygienický faktor. Pracovníci mají tendenci její postavení snižovat, což dokládá její pomezí mezi motivátory a hygienickými faktory, ale z chování pracovníků lze ovšem vyvodit jiné závěry. Díky chování pracovníků lze mzdu považovat za jeden z hlavních motivátorů.

Příklady motivačních a hygienických faktorů:

Motivátory – úspěšný výkon, uznání, vzestup, míra odpovědnosti, možnosti dalšího rozvoje, obohacování práce, práce samotná

Hygienické faktory - pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky, jistota zaměstnání, status, technické aspekty vedení, politika a řízení firmy

Tato teorie má velký význam především v oblasti organizace práce a její výhoda je také snadná srozumitelnost pro manažery. Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců lze uplatnit motivátory – poskytování zpětné vazby, zvyšování odpovědnosti či podporu osobního růstu. Ale však ani hygienické faktory by se neměli zanedbávat. To, že není zaměstnanec nespokojený, však neznamená, že je motivovaný. Celková spokojenost nebo nespokojenost je výslednicí dynamické souhry dílčích uspokojení a frustrací.

Nedostatky Herzbergovy teorie

Jak byly u Maslowovy pyramidy zmíněny určité nedostatky, i u Herzbergovy dvoufázové teorie některé nedostatky jsou.

Mezi nejčastěji kritizované body patří:

- **Nejednoznačnost**
Jak bylo již zmíněno, v některých případech je velmi těžké určit jednoznačnost faktoru.
- **Příliš malý zkoumaný vzorek**
Při testování byla zvolena příliš malá skupina.

3.2.3 Teorie X a Y

Autorem této teorie v roce 1960 je Douglas McGregor, který se zaměřil na povahu lidí a její vliv na motivaci a chování. Rozdělil zaměstnance do dvou protichůdných skupin.

Teorie X

První skupina lidí jsou lidé, kteří nechtějí pracovat, mají odpor k práci a budou se jí snažit za každou cenu vyhnout. U této skupiny lidí je velmi nutné je hlídat, kontrolovat, trestat a udělovat jim příkazy. Pouze za těchto okolností je možné dosáhnout chtěných cílů. Pracovníci jsou velmi často vyznačováni touhou po životních a pracovních jistotách a malými ambicemi.

Teorie Y

Tito lidé si jsou vědomi, že práce je pro člověka přirozená a je součástí života. Jsou schopni odpovědnosti, využívají svůj intelektuální potenciál a tvořivost a jsou schopni se řídit sami a sami kontrolovat plnění cílů. Zaměstnanci, kteří se budou sami řídit, budou mnohem kreativnější, než v předcházejícím případě a jejich pracovní výsledky budou také na vyšší úrovni. U těchto zaměstnanců je důležitější uspokojení svých potřeb než finanční ohodnocení.

Zaměstnanci X a Y jsou považovány za hraniční příklady. Pokud by ale manažer vzal tuto teorii velmi striktně a zaměstnance by rozdělil pouze do těchto dvou skupin, většina zaměstnanců by nebyla dostatečně motivována. Je tedy důležité najít určitý kompromis mezi oběma typy zaměstnanců.

3.2.4 Teorie spravedlivosti

Touto teorií se zabýval John Adams, který se zaměřil na vnímání spravedlivosti. Cílem této teorie je zacházet s jedincem spravedlivě a tím se zvyšuje i jeho motivace a spokojenost. Znamenalo to, že je se zaměstnancem zacházeno spravedlivě stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jinou osobou. V případě, že se zaměstnancem není zacházeno spravedlivě, dochází k demotivaci zaměstnance.

Dle pana Adamse existují dvě formy spravedlnosti. Odměňování podle přínosu v porovnání s ostatními a jak se lidí cítí, zjišťuje distributivní spravedlnost. Druhým typem spravedlnosti je procedurální spravedlnost, která se zabývá, jak lidé vnímají spravedlnost postupů používaných firmou v oblastech jako je např. hodnocení zaměstnanců, disciplinární řízení nebo povyšování.

Existuje pět faktorů, které dle pana Tylora Biese (Armstrong, 2002) přispívají ke vnímání procedurální spravedlnosti. Patří sem:

- Přiměřené zvažování pracovníka stanoviště.
- Potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi.
- Důsledné stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků.
- Poskytování včasné zpětné vazby týkající se důsledků rozhodnutí.
- Poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

V pracovním procesu lze tuto teorii využít jako vodítko pro zlepšování výkonu. Uvést vstupy a výstupy lze například tím, že se změní obsah práce či odměna. Hodnotící měřítko zaměstnanců jsou však subjektivní, a je tedy namístě zjistit, jak jednotlivci vnímají výsledky a tyto zjištění využít na odstranění nerovností.

3.2.5 Teorie stanovení cílů

Teorie stanovení cíle byla vytvořena na základě čtyřicetiletého výzkumu Edwina Lockeho a Garyho Lathama. Hlavní princip této teorie vychází z předpokladu, že vědomé cíle ovlivňují lidskou činnost a zaměřují se na vztah mezi těmito cíli a stupněm plnění úkolů. Motivace a výkon jedince se tedy zvyšují, pokud jedinec pracuje na úkolu, s nímž se ztotožňuje. Pro růst motivace je proto klíčová jednak účast zaměstnance na stanovení cílů, jednak charakter cílů. Podle Lockeho a Lathama ovlivňují cíle výkon ve čtyřech směrech:

- Cíle slouží k zaměření pozornosti na relevantní činnosti.
- Cíle vedou k většímu úsilí.
- Cíle mají pozitivní dopad na vytrvalost.
- Cíle nenutí spoléhat se na již naučené schopnosti a dovednosti, ale motivují k osvojení nových strategií, které vedou k dosažení cíle (Sullivan & Strode, 2010, s. 21-22).

Teorie stanovení cílů říká, že se motivace a výkon zvyšují, jestliže jsou jedincům stanoveny cíle obtížné ale však zvládnutelné a existuje zpětná vazba na zvládnutelný výkon.

Tato teorie bývá považována za jednu z nejpraktičtějších teorií pracovní motivace. Je stále v 21. století doplňována a revidována.

3.3 Stimulace zaměstnanců

Motivovaného člověka lze dle Adaira poznat dle různých příznaků, kterými jsou energie, oddanost, vytrvalost, dovednosti, cílevědomost, potěšení z práce a vůle přijmout odpovědnost. Lze usoudit, jestliže tyto projevy nejsou pozorovány, není zaměstnanec dostatečně stimulován k pracovnímu výkonu a měli bychom jeho chování ovlivnit, aby bylo v souladu s cíli podniku a to vedlo k vysokému pracovnímu výkonu. Stimulace však nemusí působit stejně na všechny jedince. Na některé zaměstnance může stimulace působit jako zvýšení stresu a vzroste nespokojenost. Pozitivní stimulace je tehdy pokud zná manažer motivační profil zaměstnance a jeho potřeby. Manažer musí vybrat vhodné stimulační prostředky. Také je třeba při výběru stimulace zvolit vhodné prostředky dle toho k čemu chceme jedince stimulovat (kreativity, výkon, týmová spolupráce) (Bedrnová, 2007, s. 407) (Adair, 2004, s. 124).

3.3.1 Stimulační prostředky

Možností, jak jedince stimulovat, je celá řada. Patří sem jednak hmotná odměna, jednak pracovní hodnocení, obsah práce, pracovní podmínky a režim práce, atmosféra pracovní skupiny, identifikace s prací a případné externí faktory působící mimo rámec firmy.

Stimulační prostředky se dají členit dle Armstronga do dvou skupin, transakční, zahrnující hmotné odměny plynoucí z transakce mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a prostředky relační, obsahující odměny nehmotné včetně náplně práce. Je nezbytné, aby obě složky byly vnímány, jako vzájemný celek. Odměna má pak větší vliv. Může také zlepšit vztahy na pracovišti a flexibilněji reagovat na individuální potřeby zaměstnance či přitáhnout nové zaměstnance (Armstrong, 2009b, s. 43 – 44).

Transakční odměny	základní mzda/plat	celková hmotná odměna	celková odměna
	zásluhová odměna		
	zaměstnanecké výhody		
Relační odměny	vzdělávání a rozvoj	nepeněžní/vnitřní odměny	
	zkušenosti/zážitky z práce		

Obrázek 4 - Složky celkové odměny (Armstrong, 2009b, s. 4, upraveno)

3.3.2 Transakční odměny

Za základní prostředek stimulace se obvykle považuje hmotná odměna, kterou však nelze považovat za univerzálně účinnou. Bude se lišit dle potřeb z Maslowovy pyramidy, které člověk právě pociťuje. Jiná bude u člověka s podprůměrným platem, který se snaží zajistit sebe či rodinu. Představuje pro něj silnou vnitřní motivaci. Jiná bude i u člověka, který je dostatečně hmotně zajištěn. U druhého člověka se bude spíše jednat o práci samotnou. Lze usuzovat, že působení hmotných odměn je nevyrovnané.

Největší motivační silou u manažerů je, pokud hmotná odměna měla přímý vztah k nějakému výkonu. Pracovník musí o tomto vztahu vědět a také pracovník musí odměnu dostat až po vykonaném úkolu. Další podmínkou, která vychází z Adamsovy teorie spravedlnosti a která ovlivňuje nejen motivaci, ale i vztahy na pracovišti, je spravedlnost rozdělení odměn ve vztahu k výkonu a schopnostem či zkušenostem zaměstnanců (Bedrnová, 2007, s. 401).

Základní mzda

Peněžní odměna umožňuje zaměstnancům naplnit hodnoty nejnižšího patra Maslowovy pyramidy potřeb. Jedná se o základní potřeby jak zajistit sebe a svou rodinu, tj. potřeby fyziologické. Dále však může vyšší mzda uspokojit potřebu uznání. Zajistí určitý status pro zaměstnance, odlišit jej od ostatních pracovníků, pomůže při rozhodování o volbě podniku či změně zaměstnavatele. Výše mzdy může působit jako vysoká nebo nízká. Z toho také vyplývá, že se jedná buď o motivátor, nebo o hygienický faktor dle dvoufaktorové teorie motivace. Nelze jednoznačně určit mzdu nebo obecně peníze jako prostředek ke zvýšení výkonu zaměstnance.

Mzdu můžeme rozdělit do dvou podob:

- **Časová mzda** – Mzda, která je stanovena za určitou časovou jednotku. Užívá se pro činnost, jejichž rychlost není možné ovlivnit nebo které vyžadují spíše pečlivost než rychlost. Bývá doplněna o odměnu ve formě příplatků. Jestliže nemá mzda příplatek, neovlivňuje výkon jednotlivce, a tedy nefunguje jako dostatečný stimulační prostředek. Na základě této mzdy je také stanoveno hodnocení dle spravedlnosti odměňování (Koubek, 2007, s. 307).
- **Výkonová mzda** – Výkon zaměstnance zohledňuje a to buď ve formě mzdy úkolové, nebo prémiové. Úkolová mzda je odvozena od kusového výkonu a prémiová je složena ze základní mzdy časové a prémie za výkon. Prémiová mzda se tedy skládá ze složky fixní a variabilní. Oba tyto typy mzdy mohou mít stimulační účinek a vést k vyššímu výkonu. U prémiové mzdy lze stimulační účinek lépe korigovat s cíli podniku než u mzdy úkolové. Mzda úkolová má dopad na výkon okamžitý, hrozí zde však nebezpečí vyčerpání a snížení pečlivosti.

Zásluhová odměna

Peněžní odměny, které reflektují výkon nebo schopnosti zaměstnance spadají do zásluhových odměn. Mohou být zahrnuty do základní mzdy (např. v prémiové výkonové mzdě) nebo mohou mít podobu samostatného bonusu (např. ve formě prémie při provizi). Zásluhová odměna je navázána na výkon a proto je účinná jako způsob stimulace. Výzkumy však ukazují, že mezi takovou stimulací a vnitřní motivací není přímý vztah a že působení peněžního stimulu závisí např. i na pracovních podmínkách a stylu vedení (Armstrong, 2009b, s. 287).

Hlavními výhodami zásluhových odměn je, že umožňují lépe odměnit lepší výkon zaměstnance a udržet si dobré jedince a zlepšit celkový výkon podniku. Jednorázové bonusy jsou přínosné pro podnik. Jelikož díky jednorázovému bonusu nemusí zaměstnavatel zvýšit celou základní mzdu zaměstnance.

Ovšem i tato odměna má určitou nevýhodu. Odměňování mohou zaměstnanci pocítovat jako nespravedlivé, jelikož někdy lze výkon ovlivnit jen málo. Zaměstnanci mohou mít tendenci se začít soustředit na aspekty, které jsou hodnoceny v rámci odměny a zanedbávat jiné aspekty práce. Je složité stanovit výši variabilní složky mzdy

závislou na výkonu. Jestliže je podíl příliš malý, nepůsobí motivačně vůbec anebo až v závěrečné části úkolu (Urban, 2009, s. 26).

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity jsou nepeněžní odměny, které mají za úkol zlepšit blahobyt a spokojenost zaměstnanců. Jsou poskytovány za to, že zaměstnanci pracují v dané firmě. Jde o zvýhodnění vlastních zaměstnanců ve srovnání s lidmi mimo podnik.

Lze je rozdělit do tří skupin:

- **Výhody sociální povahy** – půjčky, životní pojištění, příspěvek na penzijní připojištění atd.
- **Výhody, které mají vztah k práci** – stravování, slevy na produkty podniku, vzdělávání atd.
- **Výhody spojené s postavením zaměstnance** – služební automobil, telefon, oděv atd. (Koubek, 2007, s. 320).

Zvláštním zvýhodněním benefity je v tom, že je známá jejich objektivní cena, ale zaměstnanec může pociťovat subjektivní hodnotu jinou než je objektivní cena. Může benefity chápat jako zájem o jeho osobu a tím se benefity stávají stimulačním prostředkem. Jedinec pocítí odpovědnost a identifikaci s podnikem.

Vedle spokojených zaměstnanců mají benefity další výhody a to hlavně výhody pro podnik. Firma, která disponuje různými benefity je zajímavá pro nové zaměstnance, kteří se pak mohou jednodušeji rozhodovat ve výběru zaměstnavatele. Podnik se stává více konkurenceschopný. Všechny výhody však nejsou pro jednoho zaměstnance atraktivní. Pokud však jedinec získá benefit, který je pro něj zajímavý je i jeho výkon a motivace vyšší. Díky studii personální agentury Rober Half z roku 2011 patří mezi nejzajímavější benefity: dovolená navíc, možnost práce z domova, užívání služebních vozů i k soukromým účelům a pružná pracovní doba (Česká tisková kancelář, 2012).

Pokud podnik nabízí benefity musí také vhodně zvážit o jaké benefity se jedná a to díky nákladům jimi způsobenými. Vhodnými benefity mohou být příspěvek na penzijní připojištění a životní pojištění, příspěvky na stravování nebo školení

v souvisejícím oboru, zatímco třeba příspěvek na dopravu do zaměstnání, prodloužená dovolená či příspěvek na rekreaci jsou výhodné jen částečně.

3.3.3 Relační odměny

Vzdělání a rozvoj

Vzdělání a rozvoj zaměstnanců slouží zejména k tomu, aby byli jejich znalosti a dovednosti co nejlépe přizpůsobeny k požadavkům jejich výkonu v zaměstnání, a aby si rozšířili své schopnosti do budoucna. Jde nejen o rozvoj a přizpůsobení se na danou pozici, ale i o rozvoj samotného jedince. Pokud má vzdělávání působit jako stimulační prostředek musí uspokojovat i potřeby zaměstnanců, a proto by měl každý zaměstnanec vyjádřit svůj názor k danému vzdělání, které mu zaměstnanec nařídí. Je důležité, aby pracovník našel ve vzdělání i rozvoj pro jeho samotnou osobu a tím i pro jeho osobní život. Vedle oborové dovednosti se nabízejí například kurzy time managementu, komunikačních dovedností či jiných soft skills využitelných v praktickém životě.

Zkušenosti/zážitky z práce

Zdrojem spokojenosti a motivace může být i vše, co lze zažít při pracovní činnosti, pokud je to prožitek pozitivní. Tyto faktory na pracovníky odpovídající teorii Y, neboť tyto jedince dobré podmínky k práci těší.

Hlavním faktorem je práce samotná. Určitá práce pro jednoho jedince může mít stimulační charakter, ale nemusí působit na všechny pracovníky stejně. Závislost je především na motivačním profilu jedince, který určuje, zda je zaměřen na obsah činnosti a ne na úspěch, jednak na tom, který aspekt práce jej oslovuje. Tvořivost, samostatnost, kreativita, koncepční myšlení, ale i práce, která má v očích zaměstnance smysl, či práce náročná může mít stimulační účinek na zaměstnance. Je tedy důležité, aby člověk našel, co jej nejvíce uspokojuje a díky tomu si pak vybíral zaměstnání. Jelikož jedinec, kterého bude naplňovat určitá činnost a jeho práce s tím bude spojená, bude mít určitě vyšší výkonnostní výsledky, než jedinec, kterého nebude práce bavit. Je důležité myslet na tento aspekt při hledání práce, nejen však pro pracovníka ale i pro zaměstnance, který by se měl snažit o totéž (Bedrnová, 2007, s. 402).

Správný výběr profese, práce a podniku souvisí při správném výběru zaměstnání. Pokud se zaměstnanec ztotožňuje s cíli podniku, jedná se o jeden z nejsilnějších zdrojů motivace zejména u starších a vzdělanějších zaměstnanců. Pokud se zaměstnanec ztotožní s cíli podniku a bude brát svou profesi, jako část sama sebe, nebude při práci preferovat své osobní cíle, ale cíle podniku. Za těchto podmínek se stává výkon zaměstnance dlouhodobě vysoký (Bedrnová, 2007, s. 406)

Motivaci zaměstnanců ovlivňuje i atmosféra pracovní skupiny. Pokud je skupina příznivě naladěná, přispívá to ke spokojenosti zaměstnanců. Buduje jim sebevědomí, pokud je skupina vzájemně vyrovnaná, anebo přispívá k zlepšení a vyrovnání se lepším jedincům ve skupině. Pokud skupina působí nevyrovnaně, mohou zaměstnanci v případě dobrého výkonu považovat jedince za šplhouna. To pak ovlivňuje motivaci. Úkolem manažera je působit svou autoritou na skupinu, aby fungovala efektivně. Jedním ze základních předpokladů je vztah důvěry mezi nadřízeným a podřízenými a vzájemný respekt (Bedrnová, 2007, s. 404).

Dalším z důležitých faktorů jsou pracovní podmínky. Jedná se například o osvětlení, teplotu, míru hluku, kvalitu nástrojů či způsob plánování přestávek. Nejen, že dobré podmínky přispívají ke snížení nehod na pracovišti, ale mohou vést k větší produktivitě. Snaha o zlepšení pracovních podmínek, může být vnímána zaměstnancem jako signál, že si zaměstnavatel práce podřízeného váží, a naopak ignorování špatných podmínek, vede k nespokojenosti a to i v případech jsou-li hmotné odměny vysoké (Bedrnová, 2007, s. 405)

Výrazný stimulační potenciál má osoba manažera a jeho vedení podřízených. Samotný výkon manažerů je také neméně důležité sledovat. Samotní manažeři by měli být pečlivě sledováni a hodnoceni. Větší pozornost by měla být zaměřena na samotné manažery, aby byla stimulace podřízených dostatečná. Měli by i samotní manažeři být dostatečně motivováni. Často jsou manažeři orientováni na výsledky a jiné druhy motivace u nich ustupují do pozadí. Rovněž i z výzkumů vyplývá, že největší motivační silou u nich je peněžní odměna a možnost rozhodovat. Vztahy na pracovišti na ně pak působí minimálně. Nelze však předpokládat, že tento stimul by platil u všech manažerů (Mikuláščík, 2001, s. 167)

Neméně důležitá je i rovnováha mezi osobním životem a prací. Při nerovnováze s přemírou pracovní zátěže, což je pro každého jedince velmi individuální stanovit, přitom může vést ke snížení výkonnosti, změnám chování, onemocnění či syndromu

vyhoření. Pokud však práce a osobní život dojdou k vyrovnanosti, může dojít ke zvýšení efektivity personální práce, ke zvýšení motivace, seberealizaci a snížení fluktuace.

Image podniku, makroekonomická i polická situace a rodinné prostředí zaměstnanců jsou vnější faktory, které firma obvykle nedokáže ovlivnit (Bedrnová, 2007, s. 166)

Hodnocení a zpětná vazba

Hodnocení ze strany podniku může mít značný vliv na motivování zaměstnanců. V dnešní době je tento způsob hlavně formální a není ho využíváno pravidelně, i přesto že se jedná o důležitý stimulační prostředek. Hodnocení vede k posílení organizační kultury i ke zvýšení výkonu zaměstnanců. Cílem hodnocení by mělo být ocenit zaměstnance za dobře odvedenou práci a zaměřit se i na nedostatky. Vše by mělo být sděleno způsobem, který zaměstnance podnítl k lepšímu výkonu a zvýšení sebedůvěry. Zpětná vazby by měla obsahovat konkrétní informace a neměla by být zcela obecná. Dále by neměla obsahovat hodnocení ve smyslu dobře-špatně, ale jen informace o konkrétním chování a neměla by hodnotit osobnost pracovníka (Bedrnová, 2007, s. 403).

Hodnocení může být veřejné i neformální. Veřejné hodnocení lze použít například ve formě vývěsky. Neformální hodnocení může být uplatněno hned po dané činnosti anebo přímo při ní. Hodnocení neformální se považuje za účinnější, jelikož k němu dochází neustále a není tedy uplatněno jen pro plánované hodnotící setkání. Pokud jsou vztahy s nadřízeným dobré a způsob podání hodnocení je správný, může být hodnocení a zpětná vazba velmi dobrým stimulačním prostředkem pro pracovníka.

4 Analýza motivačního systému

4.1 Profil společnosti

Společnost IDIADA CZ a.s. je dodavatelem vývojových služeb pro automobilový průmysl v České republice. V roce 1990 vznikla společnost IDIADA v Barceloně. IDIADA CZ a.s. je dceřinou společností Applus IDIADA, která sídlí ve Španělsku. IDIADA CZ a.s.



Obrázek 5 - Applus IDIADA (zdroj: stránky firmy)

vznikla sloučením dvou společností, Applus Airon Technic a.s. a TechnoCentrum CAD s.r.o. v lednu roku 2008. Již v té době patřily obě společnosti k nejvýznamnějším dodavatelům automobilového průmyslu v České republice. Díky sloučení dvou společností vznikla velmi silná firma na trhu, která má jedinečné know-how v oboru. IDIADA CZ a.s. je zaměstnavatelem více jak 160 pracovníků ve třech pobočkách v Hradci Králové, Liberci a Mladé Boleslavi.

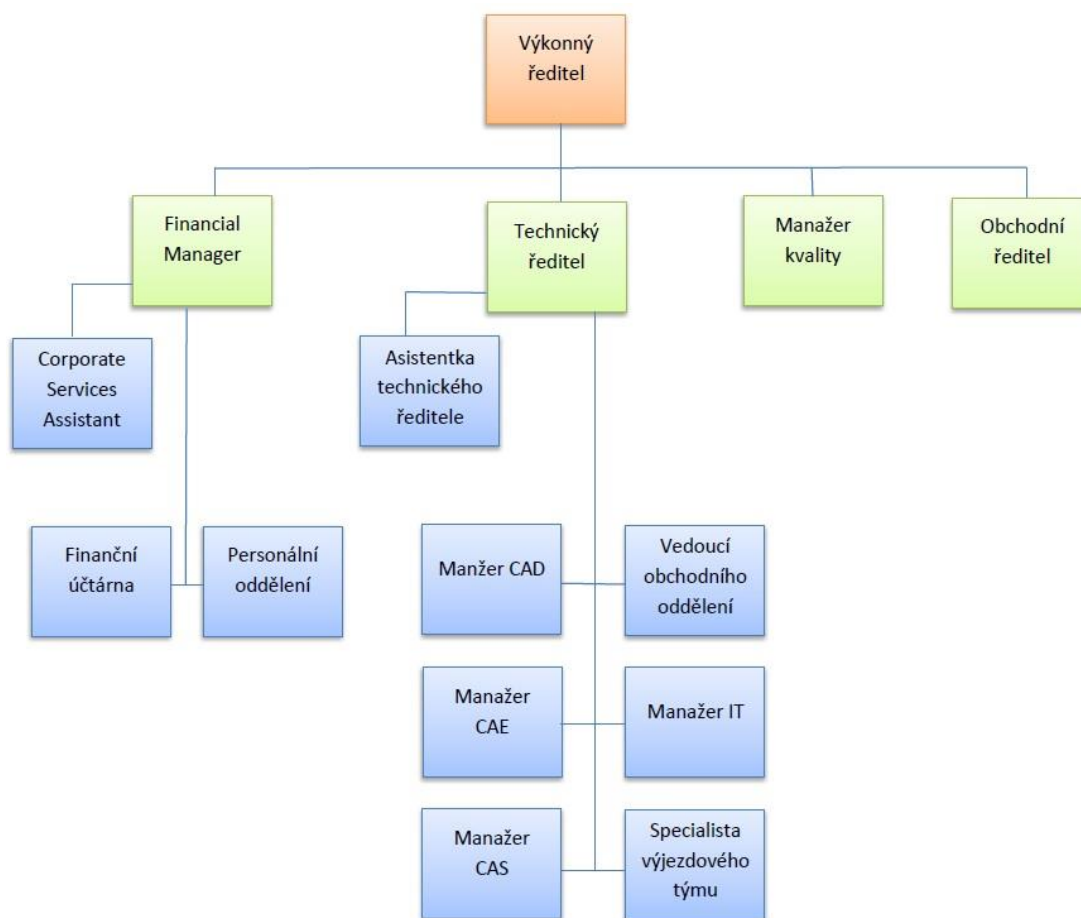
Hlavní činností této firmy jsou skicy, designové studie, class-A surfacing, vizualizace, virtuální realita, vývoj dílů a sestav, analýzy a simulace, výpočty a optimalizace, konstrukce přípravků, tvorba technické a montážní dokumentace, příprava montážních výkresů, zajištění testů a zkoušek. Dále jsou certifikovaným partnerem společnosti Dassault Systemes pro prodej řešení SIMULIA (Abaqus UFEA, Tosca, Isight, fe-safe, SIMULIA V5) v České republice. Nabízejí kompletní servis pro tyto produkty počínaje doporučením optimální konfigurace, vhodným hardwarem, dodávkou, instalací a školením končící zákaznickou podporou.

Mezi nejznámější klienty patří OEM výrobci ŠKODA AUTO a.s., TPCA (Toyota Peugeot Citroën Automobile), Audi, Toyota, BMW, Suzuki, Hyundai Motor Czech s.r.o. a dalšími dodavatelskými klienty jsou HELLA, Magna Exteriors & Interiors Bohemia, Valeo.

4.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura ve společnosti je nastavena do funkcionálního typu. Pracovníci se tedy sdružují dle podobných úkolů, dovedností nebo aktivit. Jednotlivý nadřízení v odděleních jsou pověřeni pravomocemi a odpovědností pro své oddělení a rozhodují tak přes celé své oddělení. Celkem má společnost 15 středisek.

Firma se dá rozdělit na čtyři hlavní oddělení - finanční oddělení, technické oddělení, kvalitu a obchodní oddělení. Technické oddělení se ještě rozpadá na šest oddělení: CAD (Konstrukce), CAS (Surfacing), CAE (Engineering - Výpočty), IT, Specialisté výjezdového týmu a obchodní oddělení. Finanční oddělení se dělí na účtárnu a personální oddělení. Každé oddělení má svého vedoucího. Výjimkou je Kvalita. Zde se jedná pouze o jednoho člověka, který spadá pod jednatele firmy. Do této výjimky patří i Key Account Manager, který se stará o zákazníky v zahraničí a spadá rovněž pod jednatele. Finanční a technické oddělení má své asistenty.



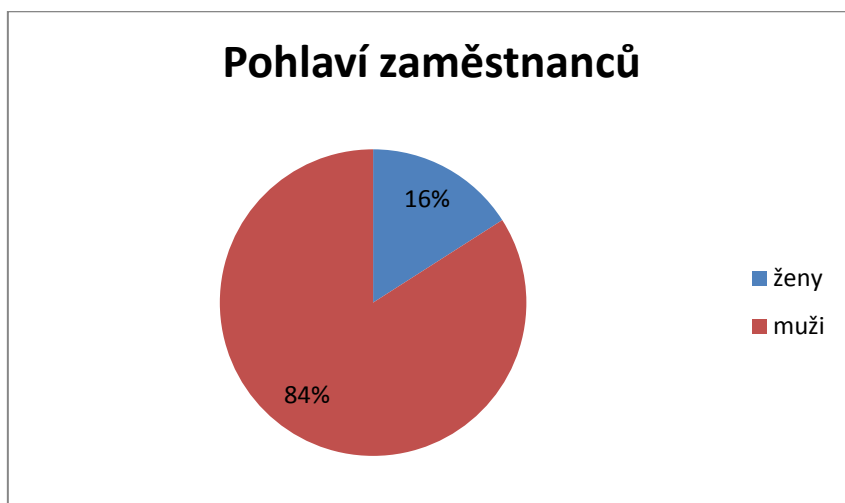
Obrázek 6 - Organizační struktura (vlastní zpracování)

4.3 Zaměstnanci

V současné době pracuje ve společnosti IDIADA CZ celkem 163 zaměstnanců. Společnost se neustále zvětšuje a to přibližně o 10% každý rok.

Pohlaví zaměstnanců

Ve společnosti pracuje 137 mužů a 26 žen. Jedná se o firmu, která se zabývá vývojovými službami pro automobilový průmysl, a proto nejsou tato čísla překvapující. Poměr žen a mužů se ve společnosti za poslední roky nemění a procentuálně se dá rozdělit na 12 – 18 % žen a 82 – 88 % mužů. Nyní se jedná o poměr 16 : 84 žen a mužů.

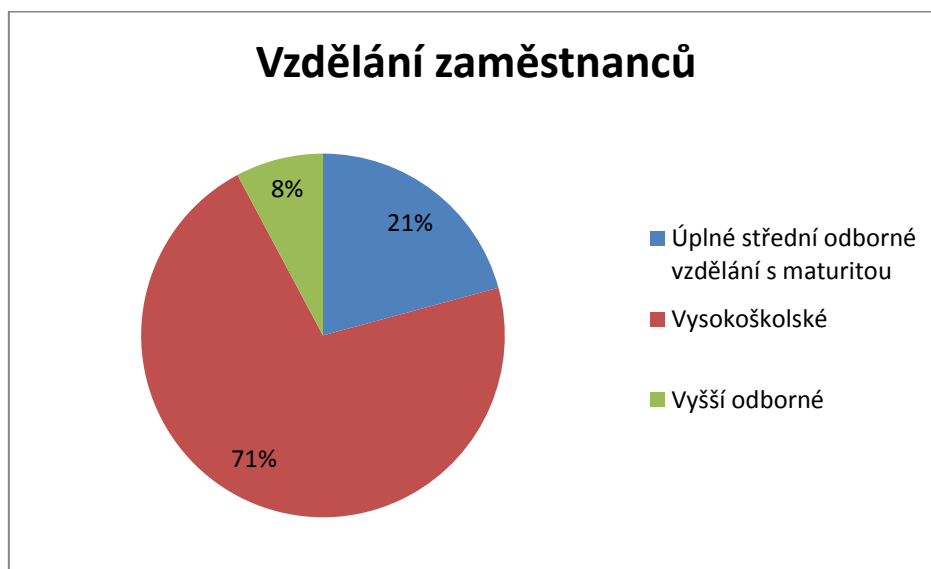


Obrázek 7 - Pohlaví zaměstnanců (vlastní zpracování)

Vzdělání zaměstnanců

Další graf znázorňuje vzdělání napříč celou firmou. Kategorie jsou rozdělené na úplné střední odborné vzdělání s maturitou, vyšší odborné vzdělání a vysokoškolské vzdělání. Nejvíce zaměstnanců má vystudováno vysokou školu, celých 71 % zaměstnanců. Druhým nejčastějším typem vzdělání je úplné střední odborné vzdělání s maturitou, kterým je vzděláno 21 % zaměstnanců. Nejméně je zastoupeno vyšší odborné vzdělání a to pouze 8 % zaměstnanců. Žádný zaměstnanec nemá nižší vzdělání než úplné střední odborné vzdělání s maturitou. Firmě zajišťuje úklid jiná společnost a prostory, kde firma pracuje, jsou také pronajaté.

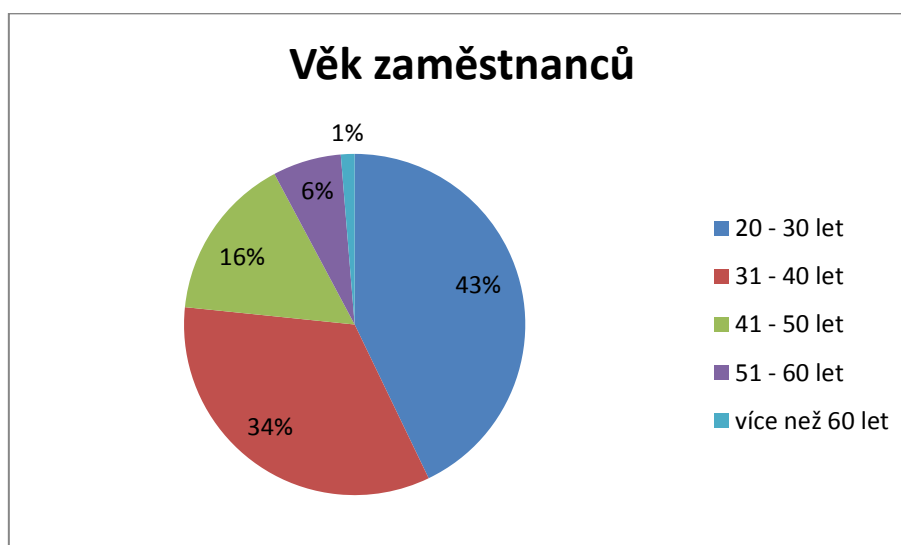
Zaměstnanci mají také možnost dalšího vzdělání ve formě vzdělávacího plánu zaměstnanců (viz zaměstnanecké výhody).



Obrázek 8 - Vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)

Věkové rozložení zaměstnanců

Průměrný věk zaměstnanců je 36 let. Toto číslo ukazuje, že firma se snaží přijímat mladé pracovníky. Následující graf zobrazuje rozložení zaměstnanců podle jednotlivých věkových skupin. Největší zastoupení má skupina zaměstnanců ve věku 20 – 30 let, celých 43 %.



Obrázek 9 - Věk zaměstnanců (vlastní zpracování)

4.4 Analýza motivačního systému v podniku

4.4.1 Zaměstnanecké benefity

Další týden dovolené

Všichni zaměstnanci mají nárok na jeden týden dovolené navíc oproti zákonem stanoveným čtyřem týdňům. Zaměstnanci mohou tedy čerpat pět týdnů dovolené.

Příspěvek na stravování

Příspěvek na stravování je poskytován všem zaměstnancům. Za každý den, kdy zaměstnanec odpracuje minimálně 3 hodiny, dostane stravenku od společnosti Ticket Restaurant v hodnotě 80,- Kč, za kterou zaměstnanec hradí 36,- Kč a zaměstnavatel 44,- Kč. Tyto stravenky se dají využít v jídelnách, restauracích ale i ve smluvených potravinách a supermarketech. Zaměstnanec si tedy může vybrat, jak stravenky uplatní.

Zajištění pitného režimu

Zaměstnanci mají také zajištěn pitný režim a to ve formě kávy a vody. Každý zaměstnanec má na tento benefit nárok.

Rozvoj vzdělání

Každý zaměstnanec dostává příspěvek na vzdělání pro rozvoj cizího jazyka. Průměrně zaměstnanec může čerpat příspěvek ve výši 12 000,- Kč za rok.

Účast na odborných školeních

Vzdělání zaměstnanců je důležitou součástí motivačního systému ve společnosti a proto má firma vypracovaný plán pro vzdělávání zaměstnanců. Jedná se o školení zákonná, odborná a měkké dovednosti.

Firemní akce

Firma pořádá jednou za rok firemní akci, které se můžou zúčastnit všichni zaměstnanci. Hlavním cílem této akce je rozvoj vztahů na pracovišti, seznámení se s novými zaměstnanci a sportovní vyžití.

Pojištění

Již po dvou letech ve společnosti poskytuje firma IDIADA CZ svým zaměstnancům příspěvek na penzijní pojištění a i na životní připojištění. Zaměstnanec má nárok na jeden příspěvek. Po dvou letech se jedná o příspěvek 300 Kč a po pěti letech ve firmě o 500 Kč.

Tato skutečnost je výhodná pro obě strany. Pro zaměstnavatele jsou totiž všechny tyto výhody daňově uznatelným nákladem.

Sick day

Zaměstnanci mají nárok na jeden až dva dny placeného volna za rok, pokud jsou nemocní bez doložení propustky od lékaře. Tato skutečnost funguje díky dobře nastaveným vztahům v rámci společnosti.

Služební automobil

Služební automobil mohou zaměstnanci využívat v rámci služebních cest. TOP management firmy má služební automobil pro pracovní účely. Nárok na využívání služebního automobilu má každý zaměstnanec, který vyjíždí na pracovní cesty.

Služební telefon

Služební telefon se využívá pro pracovní účely. Služební mobilní telefon je poskytnut zaměstnancům dle uvážení nadřízeného. Zaměstnanci mají možnost využívat výhodný tarif pro rodinu u smluvně domluveného operátora IDIADA CZ.

Pružná pracovní doba

Zaměstnanci mají pružnou pracovní dobu. Mohou tedy docházet do zaměstnání i v brzkých ranních hodinách a odcházet jak sami budou chtít. Je zde však podmínka,

že zaměstnanec musí být v kanceláři od 9 hodin do 14 hodin, zbytek doby si zaměstnanec rozloží dle své potřeby. Pracovní dobu lze konzultovat s nadřízeným a jistě se dají domluvit i na určitých výjimkách.

Prodej staršího vybavení ve společnosti

Za zvýhodněné podmínky si mohou zaměstnanci odkoupit starší vybavení firmy, např.: počítače, auta. Prodej probíhá na základě rychlejší poptávky. U větší poptávky o zboží probíhá losování přihlášených zájemců za předem stanovenou cenu.

Vybavení laptopem

Zaměstnanci mohou být vybavení laptopem. Pravidlo pro přidělení laptopu je, že zaměstnanec často vyjíždí za zákazníkem a potřebuje být v kontaktu s ostatními kolegy či ukázat zákazníkovi připravenou práci.

4.4.2 Odměňování

Plat ve firmě není rozdělen na fixní a variabilní složku. Jedná se pouze o fixně domluvenou částku, která je vyplácena k 15. dni v měsíci. Není závislá na počtu dní v měsíci. Mzda je stanovena dle vzdělání a zkušenostem kandidáta. Každý manažer má přehled o tom, jak je jeho oddělení ohodnoceno a díky tomu ví, jak zaměstnance ohodnotit.

Zaměstnanci mohou v případě potřeby provádět přesčasové hodiny. Tyto hodiny jsou potřeba, pokud se jedná o naléhavé splnění termínu projektu nebo jsou určeny nadřízeným. Přesčasové hodiny jsou zaměstnanci propláceny s 25% navýšením nebo má zaměstnanec možnost si tyto hodiny vybrat v rámci náhradního volna.

Úprava mzdy v prvním roce zaměstnání probíhá ve třech intervalech. První úprava mzdy je stanovena po třech měsících, druhá úprava mzdy je stanovena po šesti měsících od nástupu a třetí úprava mzdy je stanovena po roce působení ve firmě. Další úprava mzdy standardně probíhá každý rok v lednu/únoru. Proces zvyšování mzdy probíhá tak, že nadřízený zažádá o zvýšení platu pro svého podřízeného u jednatele společnosti IDIADA CZ. Jednatel společnosti musí souhlasit s navýšením mzdy.

4.4.3 Hodnocení

Hodnocení zaměstnanců probíhá třikrát v prvním roce nástupu do zaměstnání. Nejprve po třech měsících, poté po šesti měsících a na závěr po roce nástupu do práce. S tímto hodnocením se váže i úprava mzdy, které probíhá ve stejných intervalech, jak je již zmíněno v kapitole Odměňování. Forma hodnocení ve firmě probíhá formou pohovoru s nadřízeným. Zaměstnanec získá zpětnou vazbu o tom, co mu v dosavadní práci jde více a co méně, co by měl zlepšit. Nastaví se cíle, které je potřeba splnit a jsou projednávány i cíle, které měl zaměstnanec za úkol udělat a v jaké kvalitě byly splněny.

Další hodnocení zaměstnance, který je již více jak rok ve firmě, probíhá pravidelně každý rok v lednu/únoru. Jsou zde projednávány stejné podmínky, které jsou zmíněny v předchozím odstavci.

Zpětnou vazbu dostává zaměstnanec kromě ročních pohovorů také v rámci projektu, na kterém pracuje. Projektový vedoucí, který je prakticky denně v kontaktu se zaměstnancem, mu sdělí zpětnou vazbu, která se odvíjí především od komunikace a sdílení informací.

Porady, na kterých se projednávají průběhy projektu a tedy i vedení, řízení a průběh projektu jsou také nedílnou součástí hodnocení. Porady jsou rozděleny dle oddělení. Jedenkrát týdně probíhá porada CAD (konstrukce) a porada středního a vyššího managementu společnosti probíhá také jedenkrát za týden. TOP management má standardně poradu stanovenou jednou za čtrnáct dní. SURFACING a CAE (výpočty) nemají pevně stanovené porady. Probíhají operativně, jak firma potřebuje.

4.5 Analýza dotazníkového šetření

4.5.1 Dotazníkové šetření

Z výše uvedeného je patrné, že společnost se snaží zaměřit na motivaci svých zaměstnanců jak peněžními tak i nepeněžními prostředky. Klade důraz nejen na pracovní kulturu, ale také na pracovní prostředí, aby její zaměstnanci odváděli co nejlepší pracovní výsledky. Je velmi důležité, aby zaměstnavatel znal zpětnou vazbu od svých zaměstnanců, proto byl zaměstnancům rozeslán dotazník, kterým se zjistila spokojenost zaměstnanců.

Jedná se o dotazník, které by měl sloužit k hodnocení spokojenosti zaměstnanců v různých firemních procesech. Tento dotazník obsahuje 23 otázek. Jedná se o otázky zaměřené na komunikaci, rozvoj, kariérní růst, vztahy, odměňování, řízení. V závěrečné otázce by měl zaměstnanec zhodnotit celkovou spokojenost ve firmě. Zaměstnanci měli na výběr ze čtyř možných odpovědí, až na odpovědi, které se týkali konkrétně jejich osoby.

Možnosti odpovědí byli následující:

- rozhodně ano 4 body
- spíše ano 3 body
- spíše ne 2 body
- rozhodně ne 1 bod

V únoru 2015 byl dotazník rozeslán všem zaměstnancům společnosti IDIADA CZ. Celkový počet zaměstnanců ve firmě je 163. Dotazník se rozhodlo vyplnit 77 zaměstnanců, což je 47 %. Vyplnění dotazníku bylo dobrovolné a anonymní. Dotazník přišel pomocí firemního emailu každému zaměstnanci a měl možnost jej vyplnit po dobu 10 dnů. Zaměstnanci byli ochotní a díky tomu je i dostatečné množství odpovědí. Návratnost dotazníků dle poboček je zaznamenána v níže uvedené tabulce. Nejvíce dotazovaných odpovědělo v Hradci Králové, celých 72 %.

Tabulka 2 - Návratnost dotazníku v rámci poboček (vlastní zpracování)

Návratnost dotazníků			
Pobočka	Počet zaměstnanců	Počet vyplněných dotazníků	%
Hradec Králové	57	41	72%
Mladá Boleslav	17	10	59%
Liberec	33	15	45%
jiné (externisté a ostatní)	56	11	20%
Firma celkem	163	77	47%

4.5.2 Celková spokojenost zaměstnanců

Dotazník je rozdělen do šesti okruhů, které jsou jednotlivě zhodnoceny, dle výsledků průzkumu. Jednotlivé okruhy jsou různé okolnosti práce, vztahy na pracovišti, profesní rozvoj a kariérní růst, odměňování a ohodnocení, styl řízení, vztah k organizaci. Na závěr je také zhodnocena celková spokojenost zaměstnanců.

Hodnota celkové spokojenosti udává číslo aritmetického průměru všech odpovědí. Výsledek 3,39 je velmi dobrý, když maximum možných je 4 body. Výsledky, které jsou zaznamenány v tabulce, jsou velmi příznivé pro stav firmy a spokojenost jejich zaměstnanců.

Průměrná známka se nikdy nedostala pod hranici 3 bodů, což nám taktéž dokazuje, že spokojenost zaměstnanců je vysoká. Firma může být patřičně hrdá, že nejlépe hodnocená oblast je vztah k organizaci. Další velmi dobře hodnocenou kategorií jsou i vztahy na pracovišti. Což musí jistě znamenat, že zaměstnanci jsou spokojeni se svými kolegy a jejich ochotou. Nejnižší známku dostala kategorie profesní rozvoj a kariérní růst. Firma by se měla na tuto oblast více zaměřit.

Tabulka 3 – Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)

Oblast zkoumání	Průměrná známka	Směrodatná odchylka
Různé okolnosti práce	3,37	0,58
Vztahy na pracovišti	3,68	0,47
Profesní rozvoj a kariérní růst	3,19	0,74
Odměňování a ohodnocení	3,36	0,63
Styl řízení	3,31	0,53
Vztah k organizaci	3,75	0,43
Celková spokojenost ze všech otázek	3,39	0,59

4.5.3 Porovnání s veřejným průzkumem

V červnu roku 2013 provedl Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. průzkum zabývající se spokojeností se zaměstnáním a změnou zaměstnání. Průzkumu se zúčastnilo celkem 559 respondentů. Výsledky jsou porovnány z dotazníku ve společnosti IDIADA CZ s tímto celorepublikovým měřením. První otázka veřejného dotazníku zněla: „Jak jste celkově spokojen se svým zaměstnáním?“, možnosti

odpovědi byli: velmi spokojen, spíše spokojen, napůl spokojen, napůl nespokojen, spíše nespokojen, velmi nespokojen. Jsou porovnány s touto otázkou: Jsem celkově spokojen se svou prací?, ve společnosti IDIADA CZ (Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologický ústav AV ČR, v.v.i., 2013, s. 1 – 2).

Výsledky z veřejného průzkumu spokojenosti zaměstnanců jsou zaznamenány do následující tabulky. Velmi spokojeno a spíše spokojeno se zaměstnáním je 66 % respondentů a spíše nespokojeno a velmi nespokojeno je pouze 7 % tázaných. Tato čísla mi přijdou velmi optimistická pro firmu IDIADA CZ a ukazují, že jsou zaměstnanci ve svých zaměstnáních velmi spokojeni.

Tabulka 4 - Odpovědi respondentů veřejný průzkum (vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů	%	počet
velmi spokojen	17%	95
spíše spokojen	49%	274
napůl spokojen, napůl nespokojen	27%	151
spíše nespokojen	5%	28
velmi nespokojen	2%	11
Celkem	100%	559

Odpovědi zaměstnanců, ve společnosti IDIADA CZ, byli velmi příznivé pro firmu. Celkem 56 % odpovědělo rozhodně ano, 42 % odpovědělo spíše ano a pouhé 3 % spíše ne. Tyto výsledky jsou zaznamenány do tabulky, ve které jsou znázorněny nejen procentuální položkou ale i konkrétním počtem zaměstnanců.

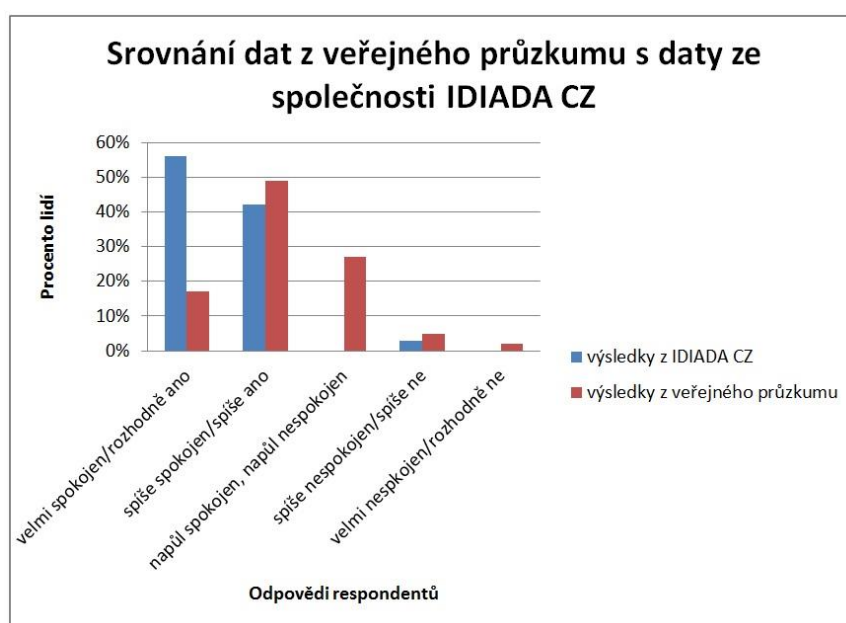
Tabulka 5 - Odpovědi respondentů v IDIADA CZ (vlastní zpracování)

Odpovědi respondentů	%	počet
rozhodně ano	56%	43
spíše ano	42%	32
spíše ne	3%	2
rozhodně ne	0%	0

V níže uvedeném grafu jsou jednotlivé položky z veřejného průzkumu a průzkumu ve společnosti IDIADA CZ znázorněny. V dotazníku pro společnost

IDIADA CZ nejsou však uváděny možnosti odpovědí tzv. padesát na padesát, čímž je myšleno odpověď napůl spokojen, napůl nespokojen, proto tato hodnota není zmíněna v grafu pro firmu IDIADA CZ.

Společnost IDIADA CZ dopadla v toto hodnocení velmi dobře. V první položce grafu, velmi spokojen, přesáhla oproti veřejnému průzkumu o 39 % a v následující odpovědi, spíše spokojen je rozdíl o 7 % nižší než veřejný průzkum. Tyto obě položky ukazují, že firma má velmi spokojené zaměstnance. Dalším dobrým ukazatelem je též, že žádný z respondentů v průzkumu neodpověděl, že je ve firmě nespokojen.



Obrázek 10 - Srovnání s veřejným průzkumem (vlastní zpracování)

Z výše uvedeného vyplývá, že zaměstnanci jsou spokojeni nadprůměrem, který uvádí Centrum pro výzkum veřejného mínění.

4.5.4 Odměňování a výkon

Podle vyplněných odpovědi je zajímavá položka: V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon. Respondenti na tuto položku odpovídali i zápornými odpověďmi. V příložené tabulce je možné vidět, jak zaměstnanci odpovídali v rámci této otázky dle věkového rozdělení. Nejvíce záporných odpovědí bylo zaznamenáno ve věkové kategorii 20 – 30 let, celkem 9 odpovědí (pokud sečteme odpovědi spíše ne a rozhodně ne) tedy 11,7 % ze všech možných odpovědí.

Tato hodnota ovšem neukazuje nijak velké množství nespokojených zaměstnanců, díky tomu, že největší věkové zastoupení je právě ve skupině 20 – 30 let.

Celkový počet záporných odpovědí je 18 a vyjádřeno procentem se jedná o 23,4 % respondentů. Ovšem 14,3 % zaměstnanců, kteří odpovídali na dotazník, odpověděli rozhodně ano. Čísla jsou tedy vyvážená a neukazují žádnou velkou nespokojenost zaměstnanců. Stálo by ovšem za zvážení, proč vůbec někteří zaměstnanci odpovídali záporně tedy spíše ne a rozhodně ne.

Tabulka 6 - Tabulka odměňování a věkového rozdělení (vlastní zpracování)

Odpovědi		rozhodně ano	spíše ano	spíše ne	rozhodně ne	Celkem
20 - 30 let	%	2,6%	28,6%	9,1%	2,6%	42,9%
	počet	2	22	7	2	33
31 - 40 let	%	7,8%	19,5%	6,5%	0,0%	33,8%
	počet	6	15	5	0	26
41 - 50 let	%	3,9%	9,1%	2,6%	0,0%	15,6%
	počet	3	7	2	0	12
51 - 60 let	%	0,0%	5,2%	0,0%	1,3%	6,5%
	počet	0	4	0	1	5
více než 60 let	%	0,0%	0,0%	1,3%	0,0%	1,3%
	počet	0	0	1	0	1
Celkem %		14,3%	62,3%	19,5%	3,9%	100,0%
Celkem počet		11	48	15	3	77

4.5.5 Hypotézy

Hypotéza 1:

Tato kapitola se zaměřuje na spokojenost zaměstnanců, konkrétně na položku s dotazníkového šetření: Jsem celkově spokojen se svou prací. Je více jak 90 % zaměstnanců v podniku spokojeno? Průzkumu se zúčastnilo 77 zaměstnanců a 75 odpovědělo, že jsou spokojeni v zaměstnání. Nulová hypotéza je 0,9. Alternativní hypotéza je pokud je π větší než 0,9. Hladina významnosti je stanovena na 5 %.

Jedná se o jednostrannou hypotézu.

$$k = 75$$

$$n = 77$$

$$p = \frac{75}{77} = 0,974$$

$$H_0: \pi = 0,9$$

$$H_1: \pi > 0,9$$

$$u_\alpha: 1,645$$

$$t: 2,165$$

$$\text{testovací kritérium} = \frac{P - \pi_0}{\sqrt{\pi_0(1 - \pi_0)}} \sqrt{n}$$

p-hodnota: 0,015

Kritický obor je $(1,645; +\infty)$. Hodnota t vyšla v kritickém oboru. Zamítáme nulovou hypotézu a přijímáme alternativní na hladině významnosti 5 %. Jelikož je zamítnuta nulová hypotéza víme, že více jak 90% zaměstnanců je ve firmě spokojeno. Přesná hladina významnosti je stanovena na 0,015.

Hypotéza 2:

V dotazníkovém šetření byly zjištěny záporné hodnoty v položce: Je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon. Myslí si více, jak 60 % zaměstnanců, že je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon? Kladně na otázku odpovědělo 59 zaměstnanců ze 77 zúčastněných respondentů. Nulová hypotéza je rovna 0,6 a alternativní hypotéza je pokud je π větší než 0,6. Hladina významnosti je stanovena na 5 %.

Jedná se o jednostrannou hypotézu.

$$k = 59$$

$$n = 77$$

$$p = 0,766$$

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

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

u_{α} : 1,645

t: 2,978

$$\text{testovací kritérium} = \frac{p - \pi_0}{\sqrt{\pi_0(1 - \pi_0)}} \sqrt{n}$$

p-hodnota: 0,0014

Kritický obor je $(1,645; + \infty)$. Nulovou hypotézu zamítáme a přijímáme alternativní na hladině významnosti 5 %. Jelikož je zamítnuta nulová hypotéza víme, že více jak 60 % zaměstnanců si myslí, že je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon. Přesná hladina významnosti je stanovena na 0,0014.

5 Návrh doporučení a zlepšení

Tato část bakalářské práce je zaměřena na doporučení a zlepšení pro firmu IDIADA CZ. Jedná se pouze o doporučení, která by mohla sloužit pro lepší motivaci zaměstnanců.

Porady

Porady ve společnosti probíhají, ale nejsou na všech oddělení pravidelně stanoveny. Jedním z doporučení je, aby firma pravidelně prováděla porady v každém oddělení. Stanovit pravidelné datum, kdy se budou scházet jednotlivá oddělení, by mělo zaměstnancům zajistit lepší přehled nad průběhem projektu. Zároveň by se zlepšil styl řízení, který nedopadl velmi pozitivně v dotazníkovém šetření.

Veletrhy

Zajímavým povzbuzením pro zaměstnance je návštěva veletrhů, a proto je jedním z doporučení, aby větší počet zaměstnanců mohl jezdit na veletrhy. Zaměstnanci získají nové zkušenosti. Mohou získat větší přehled v nejnovějších technologiích a trendech na trhu. Každý zaměstnanec by neměl jezdit na veletrhy, ale za dobře odvedenou práci by si jistě zaměstnanci zasloužili nějaké rozptýlení od každodenní práce.

Získané zkušenosti z veletrhů, by nebyly dobré jen pro zaměstnance, ale i pro zaměstnavatele, který by měl v práci člověka, který je aktivní a zajímá se o svoji práci a její postupný vývoj. Když se propojí práce s koníčkem, nastává příznivá situace jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance, jak je již zmíněno v kapitole Stimulace zaměstnanců – Relační odměny.

Odměňování zaměstnanců dle výkonosti

Důležitým aspektem je výkonnost jednotlivých zaměstnanců. Firma by se měla zaměřit na rozdělování odměn v rámci výkonosti každého zaměstnance. Možností je rozdělit zaměstnancům mzdu na část fixní a variabilní. Část mzdy by byla přesně stanovena a druhá část by se měnila v závislosti výkonu zaměstnance. Variabilní část

by byla odměnou pro zaměstnance. Především lze uplatnit odměny na klíčové zaměstnance, kteří jsou pro firmu velmi cenní.

Informační systém

Pro přehledné uložení dat by mohl být vhodným nástrojem informační systém, na kterém by byli uloženy dokumenty personálního oddělení, např.: mzdový řád, pracovní řád, organizační řád a také šablony pro tvorbu firemní dokumentace. Tento systém by sloužil především pro zjednodušení hledání dokumentů pro zaměstnance.

Mohl by nabízet i firemní komunikaci pro lepší dorozumívání se mezi kolegy v rámci poboček. Systém by nabízel i knihu jízd, která je nezbytná v tomto podniku. Docházka zaměstnanců by se mohla evidovat pomocí tohoto nástroje. Součástí by mohlo být i účetnictví ve firmě.

Tento systém by byl vhodný i pro přehledné zmapování procesů ve firmě. Nabízel by evidenci podnikových procesů pokrývajících oblasti obchodu, ekonomických a účetních agend a manažerské řízení a plánování. Součástí by bylo i projektové řízení. Na trhu se nachází velké množství nabídek a různých modulů, z kterých by si jistě firma vybrala nebo by mohla zvolit systém vytvořený přímo jim na míru, který je také běžně k dostání na trhu.

Relaxační místnost

Pro pracovní výkon je důležité i samotné pracovní prostředí. Pro lepší výkonost zaměstnanců je dobré se také zaměřit na pracovní přestávky, během kterých by mohli zaměstnanci navštívit relaxační místnost. Zaměstnanci by měli větší možnost, jak se příjemně uvolnit během pracovní přestávky a díky tomu by došlo ke zvýšení produktivity práce. Vybavení místnosti by mohlo obsahovat například relaxační lehátko, meditační hudbu a boxovací pytel pro vybití negativních emocí.

Propracovanější organizační struktura

V rámci karierního postupu by bylo dobré přesněji rozpracovat organizační strukturu zaměstnanců ve společnosti IDIADA CZ. Stanovit dílčí funkce v oddělení a možnosti jejich dosažení. Zaměstnanci by získali lepší přehled nad chodem samotné společnosti. Zjistili by, jaké musí plnit požadavky ke kariérnímu růstu ve společnosti.

Školení projektových vedoucích

Během dotazníkového šetření vyšlo najevo, že by se mohlo zlepšit projektové vedení. Proto by bylo vhodné zavést pravidelné školení vedoucích pracovníků, což by mělo mít pozitivní účinek na řízení a vedení společnosti.

6 Shrnutí výsledků

Výsledky, které byly nashromážděny v rámci průzkumu spokojenosti zaměstnanců, jsou shrnuty v této části práce.

Průzkumu zaměstnanců se zúčastnila téměř polovina zaměstnanců. Celková spokojenost ve firmě vyšla dle zpracování výsledků velmi pozitivně pro firmu. Zaměstnanci jsou celkově spokojeni. Výsledky celkové spokojenosti zaměstnanců vyšly velmi pozitivně pro firmu i při srovnání s celorepublikovým průzkumem.

Vztah k organizaci hodnotili také všichni zaměstnanci kladně. Mezi kolegy panuje dobrá atmosféra a to je vidět i na dotazníkovém šetření, které dopadlo v rámci kategorie vztahů na pracovišti velmi dobře. Zaměstnanci jsou tedy mezi kolegy spokojeni a vyhovuje jim ochota kolegů a komunikace s ostatními pracovníky.

Zaměstnanecké výhody ve firmě jsou poměrně zajímavé pro nové kandidáty pro pracovní pozice a to především, protože se neváží k délce let odpracovaných ve firmě. Odměňování a ohodnocení zaměstnanců probíhá pravidelně dle interně stanovených intervalů.

Odměňování v závislosti na výkon nedopadlo v dotazníkovém šetření nejlépe. Jednalo se o jednu z nejhůře hodnocených položek. Výsledek není velmi zdrcující, ale bylo by dobré se zabývat i tímto aspektem, proto jako jedno možné doporučení pro podnik je navržena mzda dle výkonu zaměstnanců. Dalšími doporučeními jsou pravidelné porady v rámci oddělení, aby zaměstnanci byli dobře informováni o průběhu projektů. Mělo by se předejít neinformovanosti zaměstnanců z hlediska termínů projektů. Zaměstnanci by věděli, kolik práce jim zbývá k dokončení práce a byli by více v kontaktu s průběhem celého projektu.

Pro jednoduché sdílení informací, přehlednost procesního řízení a další mnohé výhody je podniku doporučen informační systém, který by zpřehlednil nejen řízení a plánování, ale mohl by se zabývat i docházkou zaměstnanců, knihou jízd a účetnictvím. Výhody z informačního podnikového systému je mnoho, záleží však jen na firmě, jak uzná za vhodné pořízení tohoto systému, jelikož by zde byla určitá finanční náročnost pro podnik.

7 Závěr

Motivace je považována za důležitý faktor při vzbuzení zájmu jedince pro určitou práci. Podílí se na ní celá řada skutečností. V rámci první části práce byly popsány vybrané teorie motivace, neboť snaha o popsání a vysvětlení motivace lidského chování patří k významným tématům psychologie. Zejména pro management firmy jsou motivační stimuly velmi důležité, proto jsou v této práci zaznamenány i stimulační prostředky zaměstnanců. Tyto prostředky se musí využívat systematicky a ne namátkově. Pokud není v podniku snaha o cílenou stimulaci, nemůže se jednat o způsob ke zvýšení produktivity práce a ani by nevedl k omezení nespokojenosti, demotivaci či fluktuaci zaměstnanců.

K motivaci zaměstnance se váže nejen finanční odměna, ale i další aspekty, které ovlivňují pracovní výkon jedinců. Je důležité se zaměřit na celý motivační systém v podniku, aby byli zaměstnanci spokojeni a správně motivováni. Není jednoduché nastavit správně motivační systém ve firmě. Každý zaměstnanec vyžaduje k motivaci jiné prostředky, jelikož každá osobnost je jiná a má i jiné priority, zájmy a koníčky. Je tedy správné, že se v dnešní době věnuje pozornost na motivaci zaměstnanců v podnicích, jak je tomu i ve firmě IDIADA CZ.

V této práci jsou zpracovány zaměstnanecké výhody, které jsou v dnešní době velmi oblíbené nejen pro stávající zaměstnance, ale jsou důležité při rozhodování o výběru zaměstnání pro kandidáty o zaměstnání. Hrají určitou roly na trhu práce, a tedy neměli bychom na ně zapomínat. Součástí motivačního systému je i nezbytné odměňování a hodnocení zaměstnanců. Zpětná vazba pro zaměstnance je důležitá nejen pro zjištění odvedené práce, ale i do budoucna pro zlepšení se v činnostech, které zaměstnanci dělají problémy.

Management dnešní doby by si měl dávat pozor na to, jestli jeho motivační politika je dostatečně propracovaná a jestli skutečně identifikuje a adresuje přání a potřeby zaměstnanců. Kvalitní motivační politika je skutečnou výhodou podniku na současném trhu práce. Sice nehrozí, že by zaměstnanci od společnosti odcházeli, ale najít kvalitního člověka není v dnešní době vůbec jednoduché. Správně

namotivování zaměstnanci jsou schopni vytvářet větší množství hodnot při menších nákladech, což je právě v této době zásadní.

8 Použitá literatura

8.1 Odborná literatura

- [1] ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Přel. Lenka Vorlíčková. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael (2009b). *Odměňování pracovníků*. Přel. Josef Koubek. 1. čes. vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- [3] ARMSTRONG, Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership* . 1. vyd. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4
- [4] ARMSTRONG, Michael . *Řízení lidských zdrojů* . PhDr. Alena Hůlová; prof. Ing. Josef Koubek, CSc.. 8th edition. Praha : Grada Publishing a.s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [5] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan, a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. V Praze : C.H. Beck, 2007. 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- [8] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

- [9] MOTYČKA, Michal. *Motivační faktory zaměstnanců úseku Food & Beverage hotelu Radisson SAS Alcron Praha*. 1. vyd. Hradec Králové: Univerzita Hradec Králové, 2006. 101 s.
- [10] NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 270s. ISBN 80-20005-92-7.
- [11] STŘEDA, Lukáš. *Motivování a odměňování zaměstnanců ve společnosti AG COM, a.s.* 1. vyd. Praha: Czech Management Institute Praha, 2009. 74 s.
- [12] URBAN, Jan. *Nástroje výkonového odměňování. HRM – Human Resource Management*. 2009, roč. V., č. 4, s. 25–26. ISSN 1801-4690.

8.2 Internetové zdroje

- [1] Centrum pro výzkum veřejného mínění Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. Spokojenost se zaměstnáním a změna zaměstnání – červen 2013. [online], 2013. Dostupné z WWW:
http://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c1/a7048/f3/eu130712.pdf
- [2] Česká tisková kancelář. Nejžádanějšími benefity jsou dovolená navíc a pružná pracovní doba. HR expert [online]. 20. března 2012 [vid. 17. června 2012]. Dostupné z WWW:
<http://www.hrexpert.cz/benefity/aktuality/nejzadanejsimi-benefity-jsou-dovolena-navic-apruzna-pracovni-doba.html>
- [3] HUTLOVÁ, Jana. DůmFinanci.cz : Abraham Harold Maslow [online]. 2008 , 25.06.2008 [cit. 2008-12-03]. Dostupný z WWW:
<http://dumfinanci.cz/osobnosti/ze-zahranici/abraham-harold-maslow>

- [4] ITSolution - Maslowova teorie [online] [cit. 2013-08-26] Dostupné z WWW: <<http://www.itsolution.cz/maslowova-teorie.a14.html>>
- [5] Sullivan, G., & Strode, J. (2010). Motivation through Goal Setting: A Self-Determined Perspective. *Strategies: A Journal for Physical and Sport Educators*, 23(6), 19-23. Dostupný z WWW: <http://proquest.umi.com/pqdweb?did=2085738271&sid=1&Fmt=3&clientId=45397&RQT=309&VName=PQD>
- [6] Idiada CZ a.s., (2014) [obrázek], dostupné z WWW: <http://www.idiada.cz/>

9 Seznam obrázků

Obrázek 1 – Motivující činitelé (Motyčka, 2006, s. 10).....	3
Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík, 2007, s.139, upraveno).....	6
Obrázek 3 - Působení motivátorů a hygienických faktorů (Bedrnová, 2007, s. 385-386, upraveno).....	9
Obrázek 4 - Složky celkové odměny (Armstrong, 2009b, s. 4, upraveno)	14
Obrázek 5 - Applus IDIADA (zdroj: stránky firmy).....	20
Obrázek 6 - Organizační struktura (vlastní zpracování).....	21
Obrázek 7 - Pohlaví zaměstnanců (vlastní zpracování).....	22
Obrázek 8 - Vzdělání zaměstnanců (vlastní zpracování)	23
Obrázek 9 - Věk zaměstnanců (vlastní zpracování)	23
Obrázek 10 - Srovnání s veřejným průzkumem (vlastní zpracování)	31

10 Seznam tabulek

Tabulka 1 - Tabulka Maslowovy pyramidy ve firmě (ITSolution, online, upraveno)	7
Tabulka 2 - návratnost dotazníku v rámci poboček (vlastní zpracování).....	28
Tabulka 3 – Celková spokojenost zaměstnanců (vlastní zpracování)	29
Tabulka 4 - Odpovědi respondentů veřejný průzkum (vlastní zpracování)	30
Tabulka 5 - Odpovědi respondentů v IDIADA CZ (vlastní zpracování)	30
Tabulka 6 - Tabulka odměňování a věkového rozdělení (vlastní zpracování).....	32

11 Seznam příloh

Příloha č. 1.....	Průzkum spokojenosti zaměstnance
Příloha č. 2.....	Zadání k závěrečné práci

Průzkum spokojenosti zaměstnance

***Povinné pole**

Jsem... *

- Muž
- Žena

Patřím do věkové skupiny... *

- méně než 20 let
- 20 - 30 let
- 31 - 40 let
- 41 - 50 let
- 51 - 60 let
- více než 60 let

Mé nejvyšší dosažené vzdělání je... *

- základní
- středoškolské bez maturity
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

Pracuji v pobočce... *

- Mladá Boleslav
- Liberec
- Hradec Králové
- jiné (externisté a ostatní)

Je moje práce zajímavá. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Jsem spokojen s množstvím práce. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Jsem spokojen s platovým ohodnocením. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Jsem spokojen s možností kariérního růstu. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Jsem spokojen se vztahem s přímým nadřízeným. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Jsem spokojen se zaměstnaneckými výhodami. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Moji spolupracovníci jsou ochotni mi v případě potřeby pomoci při práci. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Mezi kolegy přetrvává přátelská atmosféra. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Při práci mohu využít své schopnosti a dovednosti. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

V naší firmě je odměňování přiměřeně vázáno na pracovní výkon. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Mám pocit, že dělám užitečnou práci. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Myslím, že naše firma je dobře řízena. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Můj nadřízený dobře stanovuje pracovní cíle. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Domnívám se, že můj nadřízený jedná se zaměstnanci spravedlivě. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Můj nadřízený se zajímá o názory a nápady pracovníků a využívá jich. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Myslím, že naše oddělení je dobře řízeno. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Doporučil bych naši firmu jako dobrého zaměstnavatele. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne

Jsem celkově spokojen se svou prací. *

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- rozhodně ne



UNIVERZITA HRADEC KRÁLOVÉ

Fakulta informatiky a managementu

Rokitanského 62, 500 03 Hradec Králové, tel: 493 331 111, fax: 493 332 235

Zadání k závěrečné práci

Jméno a příjmení studenta:

Monika Palečková

Obor studia:

Informační management (3)

Jméno a příjmení vedoucího práce:

Marcela Sokolová

Název práce:

Motivace zaměstnanců ve společnosti IDIADA CZ a.s.

Název práce v AJ:

Motivation of employees in the company IDIADA CZ a.s.

Podtitul práce:

Podtitul práce v AJ:

Cíl práce: Analyzovat a zhodnotit současný motivační systém v podniku a navrhnout doporučení k jejich zefektivnění.

Osnova práce:

1. Úvod
2. Cíl a metodika práce
3. Teoretická východiska
4. Analýza motivačního systému
5. Návrh doporučení na zlepšení
6. Shrnutí výsledků
7. Závěr

Projednáno dne: *15.10.2013*

Podpis studenta

Podpis vedoucího práce