

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Jozef Skička

©2017 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Jozef Skička

Informatika

Název práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Název anglicky

Motivational mechanism in company management system

Cíle práce

Cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace zaměstnanců ve vybraném podniku a navrhnout případné změny/doporučení v dané problematické oblasti.

Metodika

Práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretické část bude zpracována na základě teoretických východisek studiem odborné literatury. Praktická část bude zpracována na základě dosažených výstupů z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Na základě získaných sekundárních a primárních dat budou stanoveny návrhy a doporučení pro sledovaný objekt.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Klíčová slova

motivace, motivační proces, řízení podniku

Doporučené zdroje informací

Armstrong, M.: Odmeňování pracovníku, Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247- 2890-0
Bělohávek, F.: Jak řídit a vést lidi, Praha:Computer press, 2000, ISBN 80-7226- 308-0
Cipro, M.: Delegation jako způsob manažerského myšlení, Praha: Grada, 2009, ISBN 978-80-247-2945-9
Čihovská, V. akolektiv:Ako efektívne riadiť obchodnú firmu, Bratislava: EUROUNION, 1996, ISBN 80-85568-70-5
Dědina, J., Odcházel, J.: Management a moderní organizování firmy, Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-2149-1

Předběžný termín obhajoby

2016/17 LS – PEF

Vedoucí práce

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 15. 12. 2016

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 05. 01. 2017

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci „Motivační mechanismus v řízení podniku“ jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.3.2017

Jozef Skička

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval vedoucímu bakalářské práce prof. Ing Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. za cenné rady, připomínky, čas věnovaný konzultacím a za odborné vedení mé bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům firmy Continental za jejich ochotu a čas strávený vyplňováním dotazníků.

Motivační mechanismus v řízení podniku

Souhrn

Tématem této bakalářské práce je „Motivační mechanismus v řízení podniku“. V době nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců je klíčové úspěšné vedení, koučování a motivování zaměstnanců. Teoretická část práce je založená na studiu a analýze odborné literatury. Zabývá se teorií motivace a objasňuje základní pojmy spojené s motivací. Praktická část nejdříve popisuje analyzovanou společnost, její řídicí strukturu z pohledu řízení, základní hodnoty společnosti a popisuje zaměstnanecké benefity používané k motivaci. Analýza je realizována na základě anonymního dotazníkového průzkumu. V závěrečné části jsou definována doporučení vedoucí k zvýšení úrovně motivace zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, motivační proces, řízení podniku, odměňování, benefity, zaměstnanec

Motivational mechanism in company management system

Summary

The theme of this thesis is "Motivation Mechanism in business management." A successful leadership, coaching and motivating employees are key issues in times of scarcity of skilled workers. The theoretical part of the thesis is based on the study and analysis of scientific literature. It deals with the theories of motivation and explains the basic concepts of motivation of employees. The practical part of the thesis first describes the analysed company, its organizational structure from the perspective of management, core values and describes employee benefits used for motivation. The analysis is carried out on the basis of an anonymous questionnaire survey. The final part of the thesis provides recommendations aiming at the increase of the level of employee's motivation.

Keywords: motivation, motivation processes, business management, compensation, benefits, employee

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Teoretická východiska	14
3.1 Vymezení pojmů	14
3.2 Lidská práce a motivace	16
3.3 Řízení lidských zdrojů.....	19
3.4 Motivační teorie	20
3.4.1 Maslowova pyramida potřeb	20
3.4.2 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG	22
3.4.3 Adamsova teorie spravedlnosti	22
3.4.4 Herzbergova teorie dvou faktorů	23
3.5 Pracovní spokojenost	24
3.6 Pracovní nespokojenost.....	26
3.7 Měření motivace.....	27
4 Vlastní práce	28
4.1 Charakteristika vybrané organizace	28
4.1.1 Řídící struktura	28
4.1.2 Mzdová politika	29
4.1.3 Systém zaměstnaneckých benefitů	29
4.2 Metody výzkumu	32
4.3 Charakteristika výzkumu	32
4.4 Analýza výsledků	33
5 Výsledky a diskuse	41
5.1 Výsledky	41
5.2 Doporučení	42
6 Závěr	43
Seznam použitých zdrojů	45
7 Přílohy	46
7.1 Příloha 1 – Vzor dotazníku	46

Seznam obrázků

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb zdroj: http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/	21
--	----

Seznam grafů

Graf 1 Věková struktura zaměstnanců ve společnosti	33
Graf 2 Průměrná délka zaměstnání ve společnosti Continental	34
Graf 3 Spokojenost s náplní práce	35
Graf 4 Srovnání spokojenosti s předchozím a aktuálním zaměstnáním	35
Graf 5 Doporučili by jste společnost Continental svým známým?	36
Graf 6 Chování se přímého nadřízeného	37
Graf 7 Poskytování zpětné vazby	37
Graf 8 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity	38
Graf 9 Jste členem odborů?	39
Graf 10 Názor na vliv odborů na poskytované benefity	39

1 Úvod

V dnešní době rozvoje výroby a nedostatku kvalifikovaných zaměstnanců v oblasti automotive je klíčové úspěšné vedení, koučování a motivování zaměstnanců. Každá společnost, bez ohledu na předmět její podnikatelské činnosti, zdali se jedná o výrobní, nebo obchodní společnost poskytující služby, klade důraz na výkon svých zaměstnanců.

Vycházíme z předpokladu, že jedině spokojený zaměstnanec je loajální zaměstnanec a jeho práce je přínosem pro společnost. Snahou každého manažera by mělo být udržení co nejnižší fluktuace, a tím také šetření nákladů společnosti na nalezení a zaškolení nových zaměstnanců, a rovněž tak vytváření podmínek pro rozvoj a udržení vysoké profesionality svých zaměstnanců.

Mnoho manažerů se domnívá, že zvyšování mzdy vede k vyšší motivovanosti jedinců a následně k lepším pracovním výkonům. Do jisté míry je tato forma motivace funkční, ale není možné ji využívat jako jediný dlouhodobý nástroj motivace. Motivace jedince je ovlivněna dalšími faktory, jakými jsou vztahy na pracovišti, náplň práce, pracovní prostředí, jistota zaměstnání, možnost seberealizace a uznání. Mnoho lidí ocení i „nejlevnější“ formu motivace, a tou je pochvala.

Existuje celá řada motivačních teorií, ale neexistuje žádná univerzální. Každý pracovník je jedinečná osobnost, ke kterému bychom měli přistupovat dle jeho potřeb a zájmů. Potřeby se v průběhu času vyvíjí, mění a je žádoucí, aby je nadřízení pracovníci neustále monitorovali a přizpůsobovali formu motivace vzhledem k aktuálnímu trendu.

V souvislosti s náplní práce manažera je nutno podotknout, že pokud člověk chce být opravdu dobrým vedoucím pracovníkem, nesmí zapomínat na rozvoj svých vědomostí a zručností. Schopnost vést lidi předpokládá kromě studií získaných zručností také vrozené osobní předpoklady, které každodenně využívá ve své praxi.

Pro správné fungování podniku je nesmírně důležitý vztah mezi nadřízeným a podřízenými pracovníky. Manažer by neměl vystupovat ve vztahu k zaměstnancům jako nositel moci, ale jako odborně způsobilý a zodpovědný reprezentant týmu, vždy ochotný naslouchat a schopný rozhodnout. Stejně tak jako v osobním životě, tak i v manažerské

praxi je základním kamenem budování vztahu komunikace, na které závisí předávání a získávání informací.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza stylu řízení a skladby benefitů a jejich vlivu na motivaci zaměstnanců ve vybrané výrobní společnosti, ve které pracuji. Bude poukázáno na nedostatky ve způsobu řízení a motivování zaměstnanců a budou stanoveny kroky vedoucí ke zlepšení.

V první části bakalářské práce jsou definována východiska a charakteristika managementu, jeho funkce a osobnost manažera. Věnuje se personálním odpovědnostem manažera a jeho odpovědnostem při řízení, motivaci a odměňování zaměstnanců. Stručně popisuje základní motivační teorie, jejich vliv na pracovní spokojenost a nespokojenost a měření motivace.

Analytická část bakalářské práce analyzuje způsoby motivace zaměstnanců, včetně aktuálně poskytovaných benefitů a jejich vliv na spokojenost a motivaci pracovníků ve společnosti Continental. Analýza vychází z dotazníkového průzkumu a osobních zkušeností (mé osoby) v dané společnosti.

V poslední části této práce bude poukázáno na nedostatky ve vedení zaměstnanců a systému benefitů a budou navrženy kroky vedoucí ke zvýšení jejich spokojenosti a výkonnosti.

2.2 Metodika

Bakalářská práce se skládá ze čtyř hlavních částí. Úvodní část seznamuje čtenáře s problematikou motivace a vedení lidí. Shrnuje a zpracovává nejdůležitější informace od domácích i zahraničních autorů. Teoretická část je významná z hlediska seznámení se s řešenou problematikou a vytváří základní rámec zpracování hlavní části práce. Tato část práce je zpracována zejména s použitím sekundárních zdrojů.

V hlavní části bakalářské práce je pozornost zaměřená na současný stav řešené problematiky v podmínkách konkrétního podniku – Continental. Vzhledem k tématu

bakalářské práce byl zvolen dotazníkový průzkum. Ke zpracování a vyhodnocení výsledků a k jejich přehlednému grafickému zobrazení byl použit tabulkový editor Microsoft Excel.

Závěrečnou část tvoří analýza výsledků průzkumu, která obsahuje shrnutí dosažených výsledků a navrhuje opatření, která by mohla směřovat k efektivnějšímu vedení pracovníků a zvyšování úrovně jejich motivace ve zkoumaném podniku.

3 Teoretická východiska

3.1 Vymezení pojmů

V úvodu je důležité zmínit základní pojmy týkající se motivace, odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Motivace je vnitřní nebo vnější faktor nebo soubor faktorů vedoucí k energetizaci organismu. Motivace usměrňuje naše chování a jednání pro dosažení určitého cíle.¹ Motivaci řadíme mezi základní psychické procesy. Motivace je vnitřní pohnutka, která člověka pohání něco dělat. Naše motivace ve velké míře determinuje naše chování. Motivace může být aktivovaná za pomoci různých stimulů.²

Stimuly rozlišujeme na vnitřní (sebemotivace) a vnější (podněty přicházející z okolí). Motivace je úzce spjatá s výkonností člověka. Motivovaný člověk se dovede více soustředit na dosažení svého cíle.³

Vnitřní a vnější motivace:

- **Vnitřní motivace**

O vnitřní motivaci hovoříme tehdy, pokud lidé motivují sami sebe tím, že se snaží mít práci, která naplňuje jejich cíle a uspokojuje jejich potřeby. Sem spadá i samotný proces uvědomení si, jaká práce by to měla být, následně takovou práci najít a vykonávat jí. Lidé si vnitřní motivaci vytvářejí sami. Mezi typické vnitřní faktory patří zodpovědnost. Vnitřní motivátory mají trvanlivější charakter, protože jsou součástí samotného jedince a nejsou mu vnucované z vnějšku.⁴

¹ Wikipedia [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<https://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>

² DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde Nakladatelství, 2005, ISBN 80– 902105–8–9.

³ DĚDINA, J., Odcházal, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-2149-1.

⁴ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-01-2.

- **Vnější motivace**

Vnější motivace se vyznačuje malou mírou uspokojení vyšších potřeb člověka. Tato činnost je prostředkem k dosažení cíle a motivačním stimulem je právě onen cíl (výsledek práce, odměna). Vnější motivem je také snaha vyhnout se sankci. V reálném životě se všechny tyto faktory prolínají. Většina lidí chodí do práce, která je baví, což je vnitřní motivem, ale rovněž do ní chodí z existenčních důvodů, protože potřebují peníze, což je vnější motiv. Vnější motivátory (pocty, peníze, významné výhody) mohou mít významný účinek, ale zpravidla nemusí působit dlouhodobě.⁵

Práce – z právního hlediska se jedná o výdělečnou činnost v rámci pracovněprávního vztahu. Zákoník práce č. 262.⁶

Plat je podle zákoníku práce peněžité plnění poskytované zaměstnanci za práci pro zaměstnavatele, kterým je: stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace (jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů), školská právnická osoba (zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona). Zaměstnanci pracující pro jiného zaměstnavatele nedostávají plat, ale mzdu.⁷

Mzda v pracovně právním vztahu je odměna za práci vyplácená ve výplatním termínu (v České republice zpravidla měsíčně). Mzda se může skládat ze složek kterými jsou: základní mzda, výkonnostní složky mzdy, týmová odměna, osobní ohodnocení,

⁵ Faya [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<http://faya.wz.cz/management.htm>>

⁶ Eprávo [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<https://www.epravo.cz/top/clanky/problematika-omezeni-jine-vydelečne-cinnosti-pri-pracovnepravnim-vztahu-98075.html>>

⁷ Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075>>

náhrada mzdy apod. Jedná se o peněžní plnění poskytované zaměstnanci zaměstnavatelem.⁸

Benefit pochází z latinského slova „bene“, což znamená „dobře“ a ze slova „facere“ které v překladu znamená „činit“. V češtině značí výhodu, nebo systém hodnocení.⁹

Odměna je výraz v odborné terminologii pro označení odměňování prací vykonávaných mimo pracovní poměr na základě dohod. Např. znalců, rozhodců, správců konkurzní podstaty, tlumočnicku apod. Jedná se také o označení nadtarifní pobídkové mzdové formy.¹⁰

Potřeba je stav nedostatku. Motiv a potřeba bývá v praxi běžně zaměňována.

Pracovní spokojenost je chápána jako emocionální spokojenost člověka ve vztahu k organizaci, resp. jeho práci.¹¹

3.2 Lidská práce a motivace

Nejlepší podniky se věnují rozvíjení podnikové kultury a posílení sebeidentifikace jednotlivce s firmou. Jedná se o rozvíjení těch kolektivních hodnot, které jsou všeobecně přijímaný jako normy chování a tradic, myšlení lidí, které všeobecně podporují motivaci a tvořivost. Podaří-li se všem zaměstnancům, tento pocit kolektivity „my“ udržet, jsou motivovanější než lidi bez stejného pocitu kolektivity.¹²

V manažerské praxi jsou pojmy stimulace a motivace chápány velmi volně. Spíše je podstatné uvědomit si, že kladný vztah k nějakému úkonu vzniká většinou ze dvou příčin:

⁸ Danar [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d5658v7801-mzdy-a-odmeny-z-hlediska-zakoniku-prace-v-kostce/?search_query>

⁹ Význam slova [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<http://www.vyznam-slova.com/benefit>>

¹⁰ Masaryková univerzita [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<http://www.rect.muni.cz/Pravo/kapitola10.htm>>

¹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, ISBN 80-247-0469-2.

¹² STÝBLO, J. *Personální management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993, ISBN 80-85424-92-4.

buď to proto, že jeho splnění je spojeno se ziskem přicházejícím zvenčí (finanční odměna), nebo proto, že jeho splnění je v souladu s vnitřním přesvědčením člověka.

Úloha je plněna buď vlivem vnitřních pohnutek (motivů), nebo vlivem vnějších stimulů, přičemž obě mohou působit společně a vzájemně se posilovat. Povede-li se nám vyvolat ochotu něco udělat pomocí vnějších stimulů, jedná se o stimulaci. Pokud k probuzení této ochoty již existují vnitřní motivy, jedná se o motivaci. V tomto případě hraje klíčovou roli vnitřní svět motivovaného člověka.

Stimulace má jednu obrovskou výhodu, a tou je, že je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu a je kompenzováno nepohodlí spojené s úkonem, můžeme očekávat, že práce bude splněna. V okamžiku, kdy vnější stimuly přestanou působit, přestaneme je poskytovat, práce se pravděpodobně zastaví. To je nevýhoda stimulace. Působí jenom v době, po kterou působí stimuly.¹³

Motivace je výhodnější, a to z důvodu, že pokud dobře odhadnete vnitřní motivy člověka, může práce za příznivých podmínek pokračovat i bez dodávání dalších vnějších podnětů. Člověk práci vykonává, protože ho baví, nebo to považuje za správné, nebo významné. Nevýhodou motivace je, že o člověku, kterého hodláme motivovat, musíme hodně vědět, a také musíme mít přehled o motivaci samotné, abychom ho byli schopni efektivně motivovat.¹⁴

Proč jsou lidé demotivováni?

K frustraci dochází z několika důvodů. Pokud se člověk snaží udělat svou práci jak nejlépe dovede, ale okolnosti, nebo kolegové mu nepřejí a nedostavuje se očekávaný výsledek, nastává demotivace – frustrace. Může k ní dojít, když např. zaměstnanec nedostane očekávanou odměnu, nebo dovolenou na kterou se těšil. Aktivita, vyvolána potřebou, směřuje k uspokojení potřeby. Často se však objevují překážky, které brání

¹³ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978–80–247–1991–7.

¹⁴ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978–80–247–1991–7.

člověku v dosažení cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Nahromaděná motivační energie tak zůstává v člověku. Lidi následně reagují na frustraci různým způsobem např.:

- Energizace – zesílení svého úsilí, aby překážku zdolali
- Únik – vzdají svůj záměr
- Agrese – vybití potlačené energie násilím
- Sublimace – nelebení náhradního cíle
- Racionalizace – přesvědčení sebe sama, že o tento cíl vlastně ani nestáli, a je dobře, že se jim ho nepovedlo dosáhnout
- Regrese – vracejí se k vývojově nižším způsobem uspokojení svých potřeb¹⁵

Všechna uvedená jednání (kromě prvního) jsou z hlediska podniku nežádoucí.

Frustrace ve firemním prostředí je nejčastěji způsobená ignorací dobrých pracovních výsledků zaměstnance, neplněním pracovních úkolů, chaosem, špatnou organizací práce, nezaslouženou kritikou, nespravedlivým odměňováním, nezájmem o nápady podřízených atd.

Clayton Adler vysvětluje mechanismus frustrace způsobem, že po uspokojení potřeb nižších úrovní (konkrétní) obvykle vzniká potřeba uspokojení vyšší úrovně (abstraktní). Avšak při neuspokojení potřeb může dojít také k opačnému pohybu, od abstraktních ke konkrétním potřebám. Tento mechanismus nazval frustračním modelem.¹⁶

Ten může nabývat dvou podob:

- frustrační cyklus růstu - po uspokojení vztahových potřeb dochází k posílení potřeb růstových. Pokud nedochází u jedince k jejich uspokojení, jejich význam se pro něj zmenšuje a znovu se zvyšuje význam vztahových potřeb.

¹⁵ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0505-9.

¹⁶ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0505-9.

- frustrační cyklus vztahový – po uspokojení existenčních potřeb dochází k zesílení vztahových potřeb. Při frustraci ze vztahových potřeb dochází k omezení jejich významu a navrácí se k posílení potřeb existenčních.

3.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů, nebo také personální řízení, je částí podnikového řízení, které je zaměřeno na vše, co se týká člověka v pracovním procesu. Patří sem kupříkladu nábor, formování, využívání potenciálu člověka apod. Je zaměřeno na personální a sociální rozvoj zaměstnanců.¹⁷

Odbor lidských zdrojů se vyvinul z personalistiky. V důsledku neustálého konkurenčního tlaku na firmy a řízení, jsou tito nuceni k strategickému rozvoji a motivaci zaměstnanců. V posledních letech si firmy uvědomují, že je jednoduché a „levné“ nakoupit nejnovější technologie, ale mnohem složitější je si vychovat a následně udržet kvalitní zaměstnance.

Lidské zdroje jsou v rámci organizace samostatné oddělení, které se zabývá řízením lidského kapitálu, tedy řízením zaměstnanců jako celku. Manažerům poskytuje nástroje, kterými mohou působit na růst a udržení produktivity práce.

Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů podle Koubka:

- Vytvoření a udržování dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků.
- Optimální využívání pracovních sil, optimální využívání fondu pracovní doby a pracovních schopností pracovníků.
- Formování týmů, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů.
- Personální a sociální rozvoj pracovníků.

¹⁷ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 400 s. ISBN 80-5943-51-4.

- Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnanecké pověsti organizace.¹⁸

Pro plnění těchto úkonů je ideální ve firmě zřídit personální útvar. Ten bude zajišťovat odbornou činnost a poskytovat v této oblasti speciální služby vedoucím pracovníkům i jednotlivým zaměstnancům. Dalším z úkolů personálního oddělení je také posuzování důsledku zamýšlených změn v oblasti práce a zaměstnanosti.

3.4 Motivační teorie

Existuje celá řada motivačních teorií, které lze využít k motivaci za různých situací a pro různé osobnosti lidí. Teorie motivace nám pomáhají vysvětlit různé přístupy k otázkám motivace, předpoklady pro roli manažera, nebo jak efektivně ovlivňovat motivaci zaměstnanců. Je potřeba zdůraznit, že úspěšnost použitého motivačního faktoru je závislá na osobnosti konkrétního člověka a také na kultuře firmy.

3.4.1 Maslowova pyramida potřeb

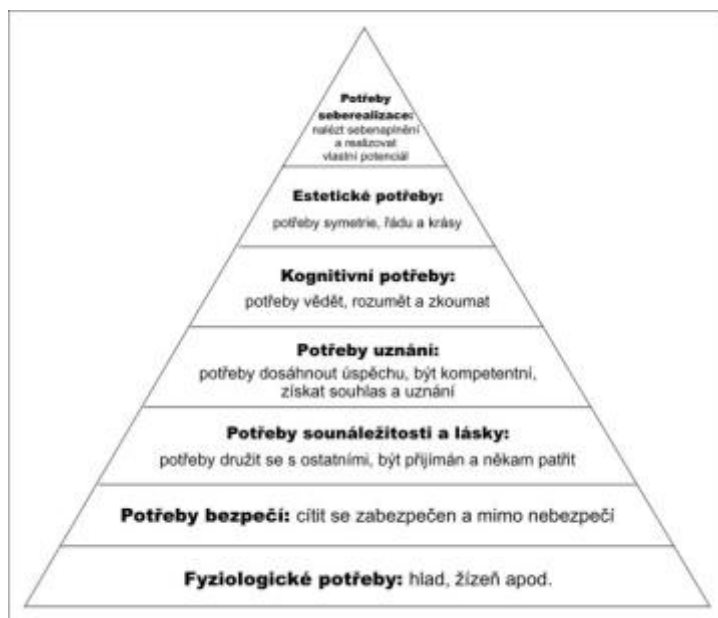
Maslowova pyramida potřeb, někdy také označovaná pouze Maslowova pyramida nebo Maslowova teorie, je hierarchické uspořádání lidských potřeb, které se využívá mimo jiné při motivaci lidí v organizaci. Pyramida byla sestavená americkým psychologem Abrahamem Maslowovem v roce 1943. Podle jeho teorie jsou potřeby uspokojovány od nejnnutnějších fyziologických potřeb postupně směrem nahoru až k potřebě sebeaktualizace. Potřeby uspořádal do tvaru pyramidy. Věřil, že potřeby stojí jedna na druhé a k projevení vyšších potřeb musí být uspokojeny nižší potřeby.

Maslow tvrdí, že existuje devět druhů různých vrozených potřeb:

- Biologické potřeby
- Potřeby jistoty a bezpečí
- Potřeba uznání
- Potřeba úcty
- Potřeba vědění a porozumění

¹⁸ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998. 400 s. ISBN 80-5943-51-4.

- Estetické potřeby
- Potřeba transcendentna
- Potřeba svobody vyjadřování
- Potřeba sebeaktualizace – rozvoj plného potenciálu¹⁹



Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb zdroj: <http://www.filosofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

S prvním stupněm nelze nesouhlasit. Nejsilnější motivací je hluboce zakódovaná potřeba přežití. Ta je závislá na přežití fyzické schránky člověka. Podle psychologa A. Maslowova jsou vyšší potřeby aktivovány až po dostatečném zabezpečení všech základních potřeb. Je poměrně pravděpodobné, že se u vás neobjeví například potřeba emočního zážitku z umění, když nebudete mít kde spát a co jíst. Avšak není jisté, zda se ta potřeba vůbec objeví, uspokojíte-li všechny základní potřeby. Vůbec si nemůžeme být jistí v jakém pořadí se vyšší potřeby objeví. Pyramida s největší pravděpodobností není žádnou pyramidou, ale jenom obrazem, či nepravidelným shlukem našich interakcí vnějšího a vnitřního světa. Motivované chování nás vede k dosahování výhod či k příjemným pocitům a vyhýbání se nepříjemnému.

¹⁹ DĚDINA, J., Odcházel, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-2149-1.

3.4.2 Alderferova teorie motivačních potřeb ERG

Alderferova teorie motivačních potřeb, někdy bývá označovaná jako Teorie tří motivačních faktorů nebo zkráceně ERG (Existence, Relatedness and Growth). Teorii motivačních potřeb zveřejnil Clayton Paul Alderfer jako další rozšíření Maslowovy pyramidy. Jeho pyramidu uspořádal od konkrétních po abstraktní potřeby a zařadil je do tří základních stupňů:

- Existenční – všechny fyziologické a materiální potřeby (jistota zaměstnání, prostředky potřebné k přežití)
- Vztahové – všechny mezilidské vztahy (přátelství, společné cíle, vztahy, uznání)
- Růstové – potřeby spočívající v tvořivé práci (seberealizace v zaměstnání, profesní růst)²⁰

Alderfer tvrdil, že pokud nedojde k dosažení cílů z vyšší úrovně, daná osoba zdvojnásobí úsilí v nižší kategorii. Například pokud nejsou dosaženy cíle v kategorii růstové, dotyčný vynaloží vyšší úsilí v kategorii vztahů v naději pro dosažení oněch vyšších.

3.4.3 Adamsova teorie spravedlnosti

Adamsova teorie spravedlnosti bývá také označovaná jako Teorie spravedlivé odměny. Teorii zveřejnil John Stacey Adams v roce 1965. Je založená na principu zvyšování motivace člověka s ohledem na spravedlnost odměňování.

- Dle srovnatelných měřítek má být odměna ve vztahu k výkonu spravedlivá, tudíž adekvátní.
- Je spravedlivá také vůči ostatním kolegům v práci.

Pocit spravedlnosti při vyplácení odměn výkon pracovníka zvyšuje a pocit nespravedlnosti naopak výkon snižuje.²¹

²⁰ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251- 0505-9.

3.4.4 Herzbergova teorie dvou faktorů

Herzbergova teorie dvou faktorů vhodně doplňuje Maslowovu pyramidu. Dvoufaktorovou motivační teorii zformuloval Frederick Herzberg v roce 1959. Herzberg definoval dva základní faktory, které jsou pro zaměstnance zdrojem motivace a spokojenosti.

- Hygienické faktory – neuspokojovatele, mezi ně patří faktory vyvolávající pracovní nespokojenost (například mezilidské vztahy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání atd.)
- Motivátory – uspokojovatele, mezi ně patří faktory pomáhající nabudit motivaci a spokojenost (například uznání, profesní růst, úspěch, odpovědnost atd.)

Nenaplnění hygienických faktorů vyvolá zpravidla pracovní nespokojenost, ale jejich naplnění nevyvolává pocit spokojenost zaměstnanců. Jsou chápány jako samozřejmé a účinek jejich naplnění není dlouhodobý. Dobrým příkladem je zpožděná mzda. Tato skutečnost pracovníka rozzlobí, ale pokud je vyplacena ve standardním termínu, není to přímý motivační stimul.

Opakem k tomu je naplnění motivačních faktorů, které vedou k vyšším pracovním výkonům a jejich účinek je dlouhodobého charakteru. Nenaplnění motivačních faktorů neznámá nutně nespokojenost. Příkladem může být udělená pochvala, lepší pracovní vybavení atd.

Ke zlepšení výkonů pracovníků je potřeba naplňování hygienických faktorů, které vhodně doplníme o motivační faktory. Pro každou profesi mohou být motivační a hygienické faktory rozdílné.²²

²¹ *Managementmania* [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<https://managementmania.com/cs/adamsova-teorie-spravedlnosti>>

²² *Managementmania* [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>>

3.5 Pracovní spokojenost

Existuje celá řada faktorů ovlivňujících spokojenost zaměstnance. Jejich důležitost a význam jsou závislé na okolnostech, které jsou definovány specifičností dané práce. Např. oborem práce jako je zdravotnictví, školství, hutnictví atd., nebo oborem jednotlivých profesí jako je např. chemik, doktor atd. a také individuálními specifiky, které reflektují osobní preference zaměstnance. Např. preference kvalitních mezilidských vztahu před platovým ohodnocením práce.

Mezi významné vnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost řadíme:

- Práce sama o sobě
- Způsob vedení
- Pracovní skupina
- Finanční ohodnocení
- Pracovní postup
- Pracovní podmínky²³

Práce sama o sobě

Druh a charakter práce má pro pracovníka vysoký význam. Práce, která není nudná, je zajímavá, relativně autonomní, nese žádoucí sociální status s fungující zpětnou vazbou a pracovníka uspokojuje.

Způsob vedení

Způsob vedení je závislý na osobnosti manažera, na stylu jeho řízení a také zkušenostech. Pracovní spokojenost spojenou s tímto faktorem lze pozitivně ovlivnit dvěma možnostmi:

- Manažer se plně věnuje svým podřízeným, zajímají ho jejich názory, jejich práce
- Manažer preferuje participativní řízení, jeho podřízení mají možnost spolurozhodovat o vlastní práci, a také o záměrech a cílech celé pracovní skupiny

²³ ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*, 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2003, ISBN 8024604485.

Pracovní skupina

Vzhledem k pracovní skupině je důležité její sociální prostředí, na které působí různé druhy kooperace. Hlavním přispívatelem je skladba formálních a neformálních vztahů na pracovišti. Pracovní skupina umožňuje svým členům získat prestižní postavení a ocenění jejich aktivity. Možnost podílení se na vytváření a udržování pozitivních znaků celé skupiny také pozitivně ovlivňuje jednotlivce. Ovšem platí to i obráceně, pokud je jednotlivec z části nespokojený se svojí pracovní skupinou, vyvolává to v něm dojem celkové pracovní nespokojenosti.

Finanční ohodnocení

Nepříznivý plat, nebo mzda zpravidla silně negativně ovlivňuje spokojenost v práci. Pro okruh pracovníků (hlavně dělnické pozice) je plat dominantním motivátorem. Zvýšení platu nezajistí dlouhodobou motivaci. Rychle dochází k tomu, že pracovník si na něj zvykne a do popředí se dostávají jiné motivátory. K hodnocení spokojenosti s platem dochází hlavně při srovnávání platů dvou kolegů, s přihlédnutím a srovnáváním náročnosti jejich práce. Mzda může být také vnímaná jako ocenění ze strany nadřízeného, nebo jako prestiž a společenské ocenění profese.

Kariérní postup

Existence možnosti kariérního postupu má značný pozitivní vliv na pracovní spokojenost. Průzkumy indikují, že větší uspokojení z práce pocítují pracovníci zastávající mocenskou pozici v hierarchii podniku.

Pracovní podmínky

Jedná se o fyzikální aspekty práce, které odrážejí nespokojenost zejména pokud jsou nepříznivé a vytvářejí nepohodlí. Řadíme k nim např. osvětlení, hluk, vibrace, teplotu, proudění vzduchu. Tyto fyzikální podmínky nám tvoří část standardu pracoviště.

Osobnostní faktory tvoří další skupinu výrazně ovlivňující pracovní spokojenost. Ta je tvořena faktory, jako je vzdělání, pohlaví, rodinný stav, intelekt a profesionální úroveň.

Dle Armstronga je spokojenost zaměstnanců ovlivněna celkovou úrovní řízení lidských zdrojů. Sem patří např. objektivní hodnocení zaměstnanců, uplatnění vlastní

kvalifikace, informovanost o významných záležitostech, možnost spoluúčasti na rozhodování, příležitosti pro vzdělávání apod.²⁴

3.6 Pracovní nespokojenost

Mezi nejčastější faktory pracovní nespokojenosti, které dovede šikovný manažer ovlivnit, řadíme:

Vymezení pracovních pozic

Pracovní pozice by měly být jasně definovány popisem pracovních úkolů, náležitým k dané pozici. Nejčastější chybou při definování pozic bývá příliš úzká specializace, která může zapříčinit monotónnost práce s malým rozsahem úkolů. Značně frustrující bývá pro zaměstnance nevědomost, co přesně se od něj očekává a dle jakých kritérií bude ohodnocen.

Výběr zaměstnanců

Nepříznivé pracovní vztahy vznikají v důsledku nevhodného výběru zaměstnanců, při kterém se nepovedlo identifikovat konfliktní, nespolupracující, nebo nepřizpůsobivé osoby, neprůhledného obsazování významných pozic a prosazováním známých.²⁵

Manažerský styl

Nevhodným stylem a projevem manažera bývá neschopnost pochválit zaměstnance za dobře odvedenou práci, obhájit ho při konfliktu, ve kterém je v právu, také když neřeší vzniklé konflikty, projevuje se nedůvěřivě, nedostatečně objasňuje zadání úkolů, nepřihlíží k návrhům svých podřízených. To vše snižuje pracovní morálku a působí na zaměstnance negativně.

²⁴ ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5.

²⁵ ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*, 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2003, ISBN 8024604485.

Neobjektivní hodnocení

U většiny zaměstnanců je patrná nespokojenost s hodnocením, a to jak se systémem odměňování, tak i s předáváním nedostatečné zpětné vazby, objektivitě při hodnocení a nedostatečné rozlišení při odměňování výkonných a nevýkonných zaměstnanců.²⁶

3.7 Měření motivace

Motivaci nedovedeme změřit žádnými přístroji. Její úroveň je možné prověřit zkoumáním postojů, spokojenosti zaměstnanců, ukazatelů fluktuace a produktivity zaměstnanců. Dobrým ukazatelem bývá např. ochota lidí se zapojit do zlepšovacích projektů podniku.

K měření úrovně motivace zaměstnanců můžeme použít například následující přístupy:

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu obsahuje stanovování cílů, zpětnou vazbu a informování člověka o příčinách a následcích jeho jednání.

Odpovědnost a angažovanost

Každého pracovníka motivujeme k dosažení cílů organizace, a to formou zapojení jednotlivých zaměstnanců do průběhu rozhodování, vytyčování cílů, posilováním pravomocí, a také jasně provázaným odměňováním a jejich úspěšnosti.

Angažovanost a oddanost zaměstnance je tím vyšší, čím více si jej organizace váží a oceňuje ho. Toho je možné dosáhnout projevem důvěry, zapojením do chodu podniku, posílením jeho pravomocí, slušným jednáním a poskytováním peněžní i nepeněžní odměny.

²⁶ URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 1. vyd. Praha: ASPI, 2003, ISBN 978-80-7357-129-2.

4 Vlastní práce

Vlastní práce popisuje společnost Continental a.s., její řídicí strukturu z pohledu řízení, základní hodnoty společnosti a celkový popis používaných zaměstnaneckých benefitů k motivaci. K analýze současného stavu motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti s aktuálně poskytovanými benefity byl použitý dotazníkový průzkum.

4.1 Charakteristika vybrané organizace

Jedná se o výrobní společnost působící v oblasti „automotive“, která je součástí nadnárodní korporace. Výrobní závod, ve kterém pracuji, sídlí v Brandýse nad Labem a na trhu práce existuje již 15let. V České republice korporace vlastní dalších 5 výrobních závodů. Všechny závody produkují produkty pro automobilový průmysl. Dále se budu věnovat jenom pobočce v Brandýse na Labem kvůli zjednodušení řešené problematiky (popisání kompletního systému motivace v rámci dotčené korporace by přesáhlo rozsah této práce).

4.1.1 Řídicí struktura

Na vrcholu řídicí struktury stojí ředitel společnosti (zpravidla kvůli předávání „know how“ mezi jinými zeměmi se jedná vždy o cizince, ředitel může v jednom závodě setrvat nejdéle tři roky a následně je přesunut do jiné země). Pod ním se nachází tzv. FLM (first line manažeři) třech výrobních divizí, dále ekonomický, technický, IT, FEM (správa budov a vozového parku) a manažer personální oddělení.

Z důvodů zabránění zkreslování přenosu informací se společnost rozhodla využívat plochou řídicí strukturu. Z vedoucích zaměstnanců zde existují ještě SLM (second line manažeři) a pod nimi existuje poslední vrstva řízení, a tou jsou teamleadři. Společnost v současnosti zaměstnává přibližně 4000 zaměstnanců.

Korporace respektuje čtyři základní hodnoty. Těmi jsou: svoboda k činům, důvěra, touha vítězit a soudržnost.

4.1.2 Mzdová politika

V roce 2016 činila průměrná mzda na výrobních (dělnických) pozicích 26000 Kč. Techničtí a hospodářští pracovníci pobírali v průměru 42000 Kč. Výši průměrného platu vrcholového managementu společnost odmítla poskytnout. Průměrný nárůst platu za posledních 5 let činí v průměru 3% ročně.

Mzdové příplatky za práci v noci a o víkendech společnost plní podle zákoníku práce. Zde můžeme konstatovat, že v tomto ohledu společnost šetří a nenabízí zaměstnancům žádné zvýhodnění. Společnost se však v průběhu posledního roku potýká s nedostatkem výrobních pracovníků. Z tohoto důvodu je nucena stimulovat zaměstnance k ochotě pracovat přesčas. Proto stanovila odměnu za přesčasy, a to ve výši: za 4 hodiny navíc 400 Kč, 8hod 850 Kč a za 12hod 1200 Kč.

4.1.3 Systém zaměstnaneckých benefitů

Pracovně právní vztahy ve společnosti se řídí zákoníkem práce a také kolektivní smlouvou. Kolektivní smlouva je vypracovaná na základě jednání zástupců závodu se členy odborové organizace a také se specialistou na pracovně právní vztahy. Kolektivní smlouva se uzavírá na období jednoho roku. Obsahuje kromě personálních, mzdových a pracovněprávních záležitostí, také ujednání o zaměstnaneckých výhodách.

Společnost vyžívá k motivaci hlavně finanční benefity, které nejsou neměnné a v průběhu času je přizpůsobuje svým potřebám s ohledem k plnění veškerých firemních cílů. Mezi ně patří:

Stravenky

Stravenky jsou pravděpodobně nejrozšířenějším benefitem v ČR. Většina zaměstnavatelů je plošně poskytuje svým zaměstnancům. Zaměstnavatel má dle zákoníku práce povinnost umožnit zaměstnanci v průběhu pracovní doby možnost stravování, ale nemá povinnost zaměstnanci na stravování přispět. Společnost Continental zabezpečuje možnost stravování ve firemní jídelně. Příspěvek na stravování byl původně poskytován přímo při zaplacení ceny jídla, a to jenom v závodní jídelně. To se společnost před třemi lety rozhodla změnit a začala poskytovat stravní lístky. Tím nabídla možnost využití i jiných zdrojů stravování

Přechodné ubytování

Společnost nabízí možnost dočasného ubytování pro zaměstnance, kteří byli nebo jsou ochotni se přestěhovat z důvodu změny zaměstnání. Jedná se o dvě varianty. Spolubydlení na ubytovně, kde jeden pokoj sdílí dva lidé, nebo pronájem dvoupokojového bytu. Spolubydlení je určeno zpravidla nižším pracovním pozicím. Měsíční poplatek činí symbolických 1000 Kč. Byt je zpravidla určený pro THP (technicko hospodářský pracovník) pracovníky, ve většině případu jsou to mladé páry, které opustily místo svého bydliště z důvodu vysoké nezaměstnanosti. Měsíční poplatek činí 5000 Kč.

Společnost tuto strategii zvolila s ohledem na potřebu různorodých pozic, specialistů, kterými potřebuje pokrýt portfolio zaměstnanců jichž v daném regionu není dostatek. Podobnou strategii volí i pro vrcholový management. Zde však nebyla ochotná sdělit podrobnější informace.

Odměny

Na výrobních pozicích je vyplácená (polovina průměrné mzdy) dvakrát ročně. Jeho výše je založená na plnění kvalitativních i kvantitativních cílů. THP pracovníkům je vyplácená jednou ročně.

Odměna za doporučení uchazeče o zaměstnání

Odměna je poskytována všem zaměstnancům, kteří doporučí nového kolegu a ten setrvá v zaměstnání po dobu minimálně půl roku. Toto časové období bylo stanoveno s ohledem ke zneužívání benefitu a také s ohledem na čas, potřebný k zaškolení nového pracovníka. Nepřímo tímto společnost také snižuje míru fluktuace.

Dovolená nad rámec zákonných povinností

Všem zaměstnancům společnost plošně proplácí jeden týden dovolené nad rámec zákoníku práce. THP pracovníci mají nárok na dalších pět dní indispozičního volna, takzvaných „Sick dayů“ ročně. Výrobní pracovníci tento benefit čerpat nemůžou s ohledem k jejich zařazení a využití pracovní síly, a to hlavně z důvodu způsobu čerpání tohoto benefitu. „Sick day“ je možno čerpat, pokud se zaměstnanec cítí unavený, nebo chorý a jeho zdravotní stav mu nedovoluje věnovat se plně pracovním záležitostem, ale návštěva lékaře by byla zbytečná, protože očekává, že následující den již bude práce schopný. Tuto absenci není možné předvídat, tedy hlásit předem a tudíž u výrobních

zaměstnanců je potřeba podobnou absenci minimalizovat hlavně z důvodu pokrytí plánované výrobní kapacity.

Školení a kurzy

Společnost si uvědomuje potřebu zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců. Vzdělávání je pro ni každodenní rutinou a prioritou. Školení probíhají přímo v závodě a jsou tematicky volená pro různé okruhy zaměstnanců s ohledem k náplni jejich práce, a to tak, aby zaměstnancům co nejvíce zjednodušila vykonávání jejich povinností a sama sobě zvyšovala kvalitu odvedené práce.

Školení se dělí do dvou okruhů: 1. Hard skills (zaměřené převážně na fyzické zručnosti a znalost norem, ovládání různých počítačových programů) a 2. Soft skills (potřeby teamleadrů a managementu, jakými jsou ku příkladu: zvládnutí stresu, mentoring, koučování, efektivní vedení porad, prezentační dovednosti).

Další skupinu tvoří expertní systémy, které jsou školené kvalifikovanými dodavateli, jak na území ČR, tak i v zahraničí.

Samozřejmostí je firemní jazyková výuka, poskytovaná THP pracovníkům.

Příspěvek na volný čas, sport, kulturu a rekreaci

Společnost plošně poskytuje roční příspěvek ve výši 5000 Kč pro každého zaměstnance na volnočasovou aktivitu. Tuto částku je možné využít jak na vzdělávání, tak na zaplacení posilovny, nebo nákupu vstupenek do kina, divadla. Pro společnost je tento zaměstnanecký benefit výhodný z důvodu odpisu z daní.

Klíčovým zaměstnancům tento benefit společnost poskytuje ve výši řádově desítek tisíc korun, v závislosti na plnění stanovených cílů. Ti ho z pravidla využívají k zaplacení dovolené.

Motorové vozidlo k používání i pro soukromé účely

Každý zaměstnanec, kterému bylo předáno motorové vozidlo do užívání, platí v rámci své mzdy jedno procento z pořizovací ceny vozidla měsíčně. Za každý kilometr ujeté vzdálenosti pro soukromé účely je taktéž zaměstnanci ztrzená částka, definovaná společností. Můžeme říci, že pokud zaměstnanec nevlastní soukromé motorové vozidlo, je

pro něj velmi výhodné používat firemní auto, a to hlavně s ohledem na pořizovací náklady automobilu, následnou údržbu a jeho pojištění.

Možnost kariérního růstu

S přihlédnutím k velikosti korporace je naprosto běžné, že se z řádového zaměstnance může stát vrcholový manažer. V „automotive“ neplatí pravidlo, že na určitou pozici musí splňovat požadavek vysokoškolského vzdělání. Záleží jenom na odhodlaní, pílí, šikovnosti a ochotě se učit novým věcem.

4.2 Metody výzkumu

Hlavním cílem analýzy úrovně motivace bylo zjišťování spokojenosti zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování, poskytovanými benefity a pracovním prostředím.

Pro splnění těchto cílů jsem využil metody dotazníkového průzkumu. Jedná o velmi efektivní metodu, která umožňuje v krátkém čase získat odpovědi na konkrétní dotazy. Pomocí dotazníku jsem se snažil získat informace o motivech, hodnotách a názorech. Z důvodu efektivnosti zjišťování jsem zvolil anonymní dotazníky, které zabezpečili upřímné odpovědi bez obav z možných důsledků.

4.3 Charakteristika výzkumu

Po dohodě s vedením závodu jsem provedl dotazníkový průzkum. Celkem bylo rozdáno 130 a vyzvednuto 102 dotazníků. Dotazníky byly z důvodu zabezpečení objektivit distribované stejnoměrně napříč všemi divizemi. Ty jsem distribuoval a vysbíral sám.

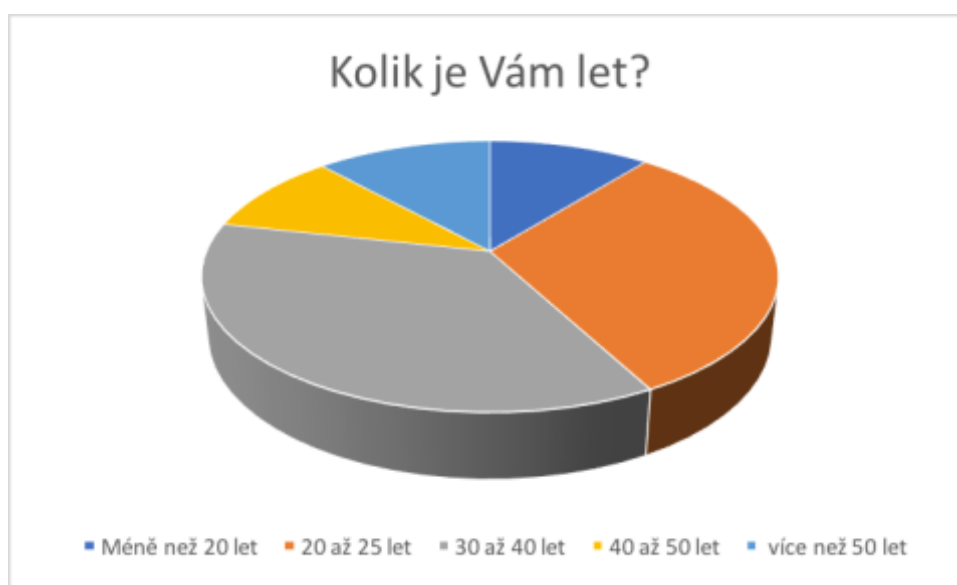
Dotazník obsahuje celkem 13 otázek, z toho jednu otevřenou a dvanáct otázek s možností výběru. Otázky jsou členěné do čtyř okruhů:

- Obecné informace o zaměstnanci
- Spokojenost zaměstnance se společností
- Odměny a motivace
- Odborová organizace

4.4 Analýza výsledků

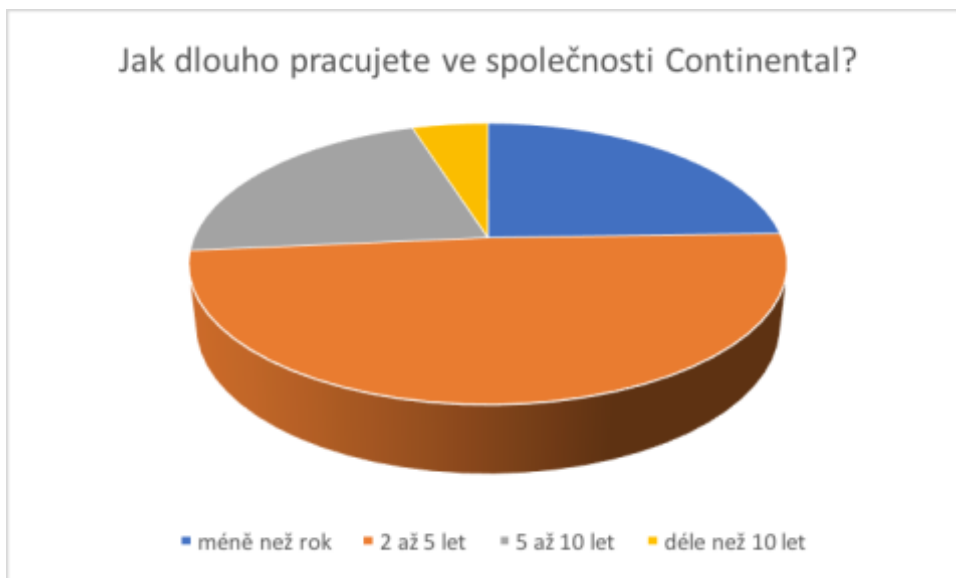
Obecné informace o zaměstnancích

První otázka zjišťovala průměrný věk zaměstnanců. Ukázalo se, že věková struktura je poměrně mladá. Ze 68% ji tvoří zaměstnanci v rozpětí 20 až 40 let. Ve společnosti pracuje 12% lidí starších padesátí let. Z toho plyne, že firma disponuje zkušenými pracovníky, kteří jsou schopni nabídnout nadhled, získaný dlouholetou praxí. Společnost také nabízí prostor čerstvým absolventům, u kterých se jedná o jejich první zaměstnání. Tato skupina má 11% zastoupení.



Graf 1 Věková struktura zaměstnanců ve společnosti

Druhá otázka zjišťovala délku zaměstnání v dané společnosti. Nepočtenější skupinu v zastoupení 49% tvoří zaměstnanci, jejichž pracovní poměr se nachází v rozpětí 2 až 5 let. Z uvedeného plyne, že společnost úspěšně předchází fluktuaci a snaží se ji udržet v uspokojivé míře.



Graf 2 Průměrná délka zaměstnání ve společnosti Continental

Spokojenost zaměstnanců se společností

V tomto okruhu otázek bylo zahrnuto dotazování se, jak jsou zaměstnanci celkově spokojení s aktuálním stavem společnosti, chováním se jejich přímého nadřízeného, poskytováním zpětné vazby a zdali by aktuálního zaměstnavatele doporučili svým známým.

Výsledkem je: 68% respondentů je velmi spokojeno s náplní jejich práce, 27% spokojeno a jenom 5% odpovědělo, že je nespokojeno. Nespokojené zaměstnance 5% můžeme interpretovat tak, že se jednalo o jedince, které jejich práce nebaví, nebo byli v aktuální chvíli extrémně vytížení.



Graf 3 Spokojenost s náplní práce

Na následující otázku, zdali jsou zaměstnanci spokojenější, než v předchozím zaměstnání, odpověděli pozitivně značným zastoupením o velikosti 84%. Což v naší analýze nemusí mít jednoznačnou výpovědnou hodnotu, protože nevíme, odkud k nám přišli. Je pravděpodobné, že se ve své profesi posunuli a jsou spokojení.



Graf 4 Srovnání spokojenosti s předchozím a aktuálním zaměstnáním

Také 90% lidí odpovědělo pozitivně na otázku, zda by doporučili společnost Continental svým známým. Z toho plyne, že zaměstnanci jsou v současném zaměstnání spokojeni.



Graf 5 Doporučili by jste společnost Continental svým známým?

Velmi zajímavý výsledek poskytla odpověď na otázku, jak jsou zaměstnanci spokojeni s chováním jejich přímých nadřízených. 77% zaměstnanců je s chováním se jejich nadřízených spokojeno, ale 23% uvádí, že chování jejich nadřízeného je přímo nevhodné, nebo o ně neprojevuje zájem, což se vylučuje se základními principy, na kterých si společnost zakládá.



Graf 6 Chování se přímého nadřízeného

U otázky, týkající se poskytování zpětné vazby, jsou výsledky vzhledem k firemní kultuře opět překvapující. 73% respondentů vůbec nedostává jakoukoli zpětnou vazbu. 23% respondentů dostává jenom negativní. A pochváleny jsou jenom 4% zaměstnanců.



Graf 7 Poskytování zpětné vazby

Odměny a motivace

V tomto okruhu otázek bylo zkoumáno, jak dobře zaměstnanci znají benefity, poskytované společností, zhodnocení stávajícího systému motivace a jaké nové benefity by uvítali. Jedná se o stěžejní část dotazníku vzhledem k vytýčení cílů práce.

V první otázce byl záměrně doplněn benefit, který společnost aktuálně nenabízí. Z odpovědí je možno konstatovat, že všichni zaměstnanci se dokonale vyznají v poskytovaných benefitech. Všichni aktivně využívají všechny benefity. Je až překvapující, že nikdo neoznačil záměrně doplněný neexistující benefit. Právě naopak, několik zaměstnanců k němu dopsalo otazník. Jednalo se o příspěvek na důchodové pojištění.

Celková spokojenost s aktuálně nabízenými benefity je vysoká. 90% respondentů je s benefity buď velmi spokojeno, nebo spokojeno, nebo k nim nemají výhrady. 10% dotázaných se vyjádřilo, že je s aktuální nabídkou buď nespokojeno, nebo spíše nespokojeno.

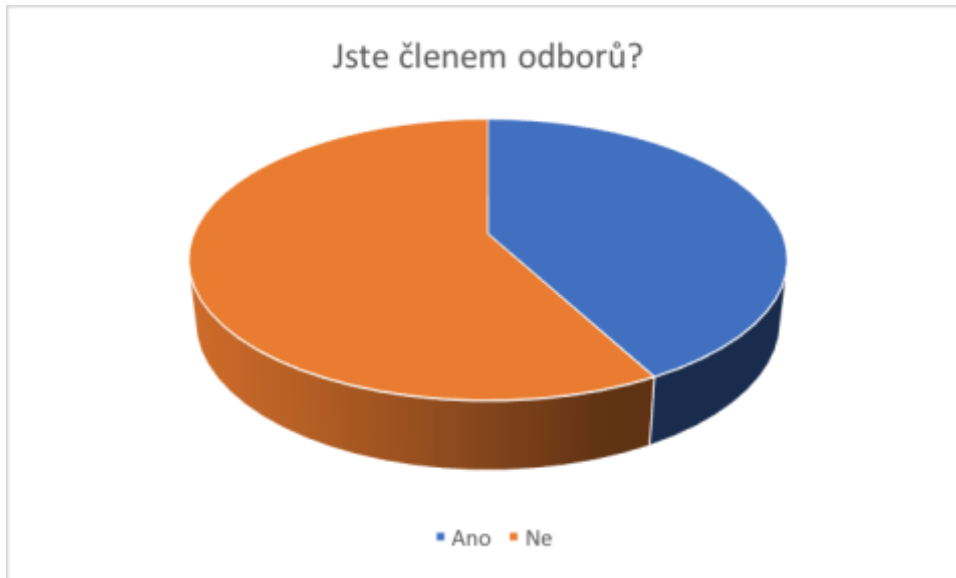


Graf 8 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity

Na otázku, který z nabízených zatím neexistujících benefitů by využili, se respondenti většinou shodli v preferenci zvýhodněných půjček a finanční odměně při příležitosti pracovního nebo životního jubilea.

Odborová organizace

Členem odborové organizace je 43% dotázaných, což dává poměrně silnou vyjednávací pozici odborům na dosažení svých cílů.



Graf 9 Jste členem odborů?

Na otázku vlivu odborové organizace na poskytované firemní benefity se názory rozcházejí, kdy si polovina zaměstnanců myslela, že odbory na firemní benefity mají vliv a polovina si myslela opak.



Graf 10 Názor na vliv odborů na poskytované benefity

Na otevřenou otázku, jaké změny by zaměstnanci v systému odměňování uvítali, byly nejčastější odpovědi:

- Příspěvek na penzijní připojištění
- Častější zvyšování platů mimo valorizace
- Nastavení bonusových cílů na individuální plnění a ne korporátní
- Zrušení týmové odměny a zavedení individuální odměny
- Zavedení jednorázové odměny za úsporu nákladů společnosti ve formě „zlepšováků“
- Motivační měsíční odměna pro THP pracovníky

Z nejčastějších odpovědí můžeme dedukovat, že zaměstnance nejvíce demotivuje, že jsou odměňováni za plnění cílů, které nejsou jako jednotlivci schopni plně ovlivnit. Většina odměn je vyplácená za plnění korporátních, nebo týmových cílů. Také vytýkají společnosti, že je nemotivuje k hledání způsobu, jak šetřit náklady společnosti a zefektivnit aktuální procesy. U THP pracovníků neexistuje žádná měsíční odměna, kterou by mohli získat za prokázanou vyšší výkonnost.

Shrnutí praktické části

Ze zkoumání vyplynulo, že skladba zaměstnanců a jejich odpracované roky ve společnosti nezpůsobují problémy s motivací a nepřiměřenou fluktuací zaměstnanců. Což je také důsledkem neustále vzrůstající konkurence, se kterou společnost Continental již dlouhá léta soupeří jak na tuzemském, tak i na zahraničním trhu. Díky dlouholeté praxi v motivaci zaměstnanců má již v současné době kvalitně propracovaný systém zaměstnackých benefitů, který přináší své výsledky. Společnost se snaží motivovat zaměstnance k týmové práci a dle toho má nastavený systém odměňování. To některým zaměstnancům nevyhovuje a ocenili by odměny, jejichž výši by mohli ovlivnit čistě svou výkonností.

5 Výsledky a diskuse

5.1 Výsledky

Společnost si musí zajistit loajalitu a spokojenost svých zaměstnanců. Vysoká míra fluktuace způsobuje mnoho komplikací při plnění vytýčených cílů a zvyšuje náklady na vyhledávání nových zaměstnanců a jejich zaškolení. V průběhu zaškolování jsou méně výkonní než seniorní zaměstnanci. Proto je pro nastavení funkčního motivačního systému nesmírně důležité sestavit správnou nabídku benefitů.

Ze zjišťování vyplynulo, že společnost disponuje zaměstnanci všech věkových kategorií.

Fluktuaci vzhledem k aktuální situaci na trhu práce udržuje v přiměřené míře. Nejpočetnější skupinu o velikosti přibližně 50% tvoří zaměstnanci pracující ve společnosti v rozpětí 2 až 5 let. To reflektuje i skutečnost, že zaměstnanci společnost vřele doporučují svým známým. Společnost je k tomuto kroku motivuje formou benefitu, kde zaměstnanec za každého doporučeného nového kolegu, který setrvá v zaměstnání déle než půl roku, odmění jednorázovou finanční odměnou.

Vzhledem k ostatním výsledkům je až překvapující, jak vysoké procento zaměstnanců není spokojeno s chováním jejich nadřízeného. Společnost pečlivě školí vedoucí pracovníky v oblasti managementu, přičemž výsledek průzkumu tomu nenasvědčuje.

Podobně neuspokojující výsledek přinesly i odpovědi na otázku týkající se poskytování zpětné vazby. 73% respondentů nedostává žádnou zpětnou vazbu, 23% se setkalo s negativní odezvou a jenom 4% zaměstnanců bývá pochváleno za své výkony.

Informovanost zaměstnanců o poskytovaných benefitech je dokonalá. Každý tázaný zaměstnanec měl vynikající přehled o benefitech. Většina zaměstnanců je se systémem benefitů spokojená. To se odráží také v nízké míře fluktuace a celkové spokojenosti zaměstnanců. Jenom 10% zaměstnanců je nespokojených se systémem odměňování.

Členem odborové organizace je 43% zaměstnanců. I když se jedná o menšinu, jejich síla společně se zdravým přístupem společnosti vytváří motivující systém benefitů.

Dále vyplynulo, že zaměstnanci by více ocenili odměňování na základě vlastní a ne týmové výkonnosti, což je v rozporu s jednou ze základních hodnot společnosti.

5.2 Doporučení

Ze zkoumání vyplynuly dva závažné problémy:

Prvním problémem je nespokojenost s chováním přímého nadřízeného zaměstnance. Přes veškerou snahu společnosti formou poskytování potřebných školení je výsledek nepostačující. Táto skutečnost může vézt ke snížení pracovního výkonu zaměstnanců a ke zvýšení fluktuace. Proto doporučuji provést hlubší analýzu nespokojenosti a následnou nápravu.

Druhým problémem je poskytování nedostatečné zpětné vazby ze strany nadřízeného zaměstnance. Společnost přitom sama vede školení efektivního předávání zpětných vazeb. Zde doporučuji opětovné přeškolení vedoucích zaměstnanců, objasnění důležitosti a důsledné vyžadování pravidelného poskytování zpětné vazby.

Systém benefitů je dle analýzy nastavený přívětivě pro zaměstnance. Jenom 10% skupina lidí vyjádřila svou nespokojenost. I když se jedná o zanedbatelnou část s ohledem k tomu, že ne všichni zaměstnanci preferují stejný druh benefitu, navrhuji společnosti zavést volitelný systém benefitů. K sestrojení nové skladby benefitů doporučuji, aby společnost vypsala anketu, kde každý zaměstnanec bude mít možnost vyjádřit se ke struktuře benefitů. Tím dojde k uspokojení zbývajících částí nespokojených zaměstnanců.

Společnost je zaměřená na vytvoření „týmové identity“, většina měsíčních odměn je vyplácená za plnění týmových cílů. Zaměstnanci ztrácí pocit, že jsou sami schopní výši měsíční odměny ovlivnit. Doporučuji společnosti aktuálně vyplácenou týmovou odměnu rozdělit na týmovou a osobní, což zaměstnancům vrátí pocit, že můžou její výši z větší části ovlivnit.

6 Závěr

Samotný předmět bakalářské práce může znít pro laika celkem jednoduše. Dokonce může mít pocit, že problematika motivačního mechanismu v řízení podniku je jednoduchá. Zodpovědně lze říci, že opak je pravdou. Management je umění, kterému je potřeba se naučit a mít také vrozené předpoklady, bez kterých by precizní studium této disciplíny nepřineslo kýžený výsledek.

Bakalářská práce je zaměřena na objasnění základních pojmů souvisících s uvedenou tématikou. Při porovnání několika textů od různých autorů vyplynulo, že autoři se ve výkladech pojmů shodují. V bakalářské práci byly definovány základní pojmy: benefit, odměna, plat, potřeba a pracovní spokojenost. Byl vysvětlen rozdíl mezi motivem a stimulem, objasněn proces motivace a důvody frustrace, stejně tak i způsoby reakce člověka na ní. Značná část teoretické části byla věnována nejvýznamnějším motivačním teoriím, ze kterých vychází manažeři i v dnešní době. V závěru této části byly vysvětleny nejpodstatnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost.

Vlastní práce popisuje společnost Continental, její řídicí strukturu z pohledu řízení, základní hodnoty společnosti a celkový popis zaměstnaneckých benefitů používaných k motivaci. K analýze současného stavu motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti s aktuálně poskytovanými benefity byl použit dotazníkový průzkum.

Hlavním cílem analýzy úrovně motivace bylo zjišťování spokojenosti zaměstnanců s nastaveným systémem odměňování, poskytovanými benefity.

Dotazníkové šetření prokázalo, že zaměstnanci jsou spokojeni s aktuálním systémem odměňování a benefitů. Téměř všichni zaměstnanci by společnost doporučili svým známým jako perspektivního zaměstnavatele. Společnost se snaží motivovat zaměstnance k týmové práci a dle toho má nastavený systém odměňování.

To některým zaměstnancům nevyhovuje a ocenili by odměny, kterých výši by mohli ovlivnit čistě svojí výkonností. Z toho plyne doporučení na rozdělení vyplácených odměn na týmovou a osobní složku. Druhým doporučením, které plyne z průzkumu je opětovné proškolení vedoucích pracovníků na poskytování zpětné vazby.

V závěru je nutno podotknout, že by bylo chybou předpokládat, že všichni zaměstnanci jsou motivováni stejnými faktory, které působí na každého pracovníka stejně. Dobrý manažer by měl poznat potřeby každého zaměstnance a na základě nich zvolit formu motivace, která zvýší jeho výkonnost a uspokojení z práce.

Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 4. vyd. Brno: CP Books, 2005, ISBN 80-251-0505-9.
- DĚDINA, J., Odcházal, J.: *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, ISBN 978-80-247-2149-1.
- DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha : Linde Nakladatelství, 2005. ISBN 80- 902105-8-9.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. 2. vyd. Praha: Management Press, 1998, ISBN 80-5943-51-4.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, ISBN 80-85603-01-2.
- PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace – jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha : Grada, 2007, ISBN 978-80-247-1991-7.
- STÝBLO, J. *Personální management*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993, ISBN 80-85424-92-4.
- ŠTIKAR, J. – RYMEŠ, M. – RIEGEL, K. – HOSKOVEC, J. *Psychologie ve světě práce*, 1.vyd. Praha: Univerzita Karlova, 2003, ISBN 8024604485.
- URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*, 1.vyd. Praha: ASPI, 2003, ISBN 978-80-7357-129-2.
- Danar* [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <http://www.danarionline.cz/archiv/dokument/doc-d5658v7801-mzdy-a-odmeny-z-hlediska-zakoniku-prace-v-kostce/?search_query>
- Eprávo* [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<https://www.epravo.cz/top/clanky/problematika-omezeni-jine-vydelecne-cinnosti-pri-pracovnepravnim-vztahu-98075.html>>
- Faya* [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<http://faya.wz.cz/management.htm>>
- Managementmania* [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<https://managementmania.com/cs/herzbergova-teorie-dvou-faktoru>>
- Masaryková univerzita* [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<http://www.rect.muni.cz/Pravo/kapitola10.htm>>
- Ministerstvo práce a sociálních věcí* [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB075>>
- Význam slova* [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<http://www.vyznam-slova.com/benefit>>
- Wikipedia* [online]. 2017. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z WWW <<https://cs.wikipedia.org/wiki/Motivace>>

7 Přílohy

7.1 Příloha 1 – Vzor dotazníku

Obecné informace

Jak dlouho pracujete ve společnosti Continental?

- méně než rok
- 2 až 5 let
- 5 až 10 let
- déle než 10 let

Kolik je Vám let?

- Méně než 20 let
- 20 až 25 let
- 30 až 40 let
- 40 až 50 let
- více než 50 let

Spokojenost se společností

Jste spokojený s náplní své práce?

- Velmi spokojen(a)
- Spokojen(a)
- Nespokojen(a)
- Velmi nespokojen(a)

Při srovnání stávajícího a předchozího zaměstnání jste spokojenější v aktuálním zaměstnání?

- Ano
- Ne

Doporučil by jste práci ve společnosti Continental svým přátelům?

- Ano
- Ne

Vyberte jednu z možností vzhledem ke způsobu chování se vašeho přímého nadřízeného

- Přiměřené
- Nevhodné
- Neprojevuje zájem

Dostáváte od svého nadřízeného zpětnou vazbu?

- Nedostávám
- Jenom negativní
- Jenom pozitivní

Odměny a motivace

Zaškrtněte prosím benefity, které ze zaměstnaneckých benefitů využíváte

- Stravenky
- Firemní ubytování
- Školení a kurzy
- Příspěvek na důchodové pojištění
- Příspěvek na volný čas
- Motorové vozidlo
- Kariérní růst
- Dovolena na víc
- Odměna za doporučení nového kolegy

Jak jste spokojený se zaměstnaneckými výhodami?

- Velmi spokojen(a)
- Spokojen(a)
- Bez výhrad
- Spíše nespokojen(a)
- Nespokojen(a)

Zavedení nových benefitů (vyberte prosím max. 2)

- Životní pojištění
- Penzijní pojištění
- Finanční odměna při příležitosti životního, pracovního jubilea
- Zvýhodněné půjčky

Odborová organizace

Jste členem odborů?

- Ano
- Ne

Myslíte si, že odbory mají vliv na benefity poskytované v společnosti?

- Ano
- Ne

Prosím napište jaké změny by jste v systému odměňování uvítali.