

Analýza systému motivace zaměstnanců ve firmě Fremach Morava s.r.o.

Miriam Hýbnerová

Bakalářská práce
2013

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Miriam HÝBNEROVÁ**
Osobní číslo: **M09600**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza systému motivace zaměstnanců ve firmě Fremach Morava s.r.o.**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární poznatky týkající se motivace zaměstnanců.

II. Praktická část

- Analyzujte současný systém motivace zaměstnanců ve firmě Fremach Morava s.r.o. a zhodnoťte jeho přednosti a nedostatky.
- Navrhněte firmě doporučení pro zlepšení systému motivace zaměstnanců.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
BRANHAM, Leigh. 7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
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.
PELC, Vladimír. Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitů, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance. 1 vyd. Praha: Leges, 2011, 240 s. ISBN 978-80-87212-66-0.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Petra Kressová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **22. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou bakalářskou/diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělčně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce počítovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpůrčí-li autor takového díla udělit svolení bez větného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17.5.2019


.....

⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z vydělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídí k výši vydělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá systémem motivace zaměstnanců ve firmě Fremach Morava s.r.o.

Cílem její teoretické části je zpracovat literární poznatky týkající se vývoje teorií motivace a současných trendů motivace práce a zaměstnaneckých výhod. V praktické části je zjišťována současná situace prostřednictvím dotazníkového šetření. Vyhodnocená data jsou pak dále analyzována k tomu, aby bylo zjištěno, jak v současné době firma motivuje své zaměstnance a jak přispívá k jejich pracovní spokojenosti. Na základě zjištěných informací jsou následně vypracovány návrhy a doporučení, které by firmě mohly pomoci a přispět tak k vyšší úrovni stávajícího systému motivace a pomoci zlepšit současnou nespokojenost zaměstnanců v problémových oblastech, což je výstupem této práce.

Klíčová slova: motivace, stimulace, pracovní motivace, motivační faktory, zaměstnanecké výhody

ABSTRACT

This thesis deals with the system of employee motivation in the company Fremach Morava s.r.o.

The aim of the theoretical part is to process literary knowledge concerning the development of the motivational theories, current trends in the working motivation, and employee benefits. The practical part describes their current situation through a questionnaire survey. The data was then evaluated to determine how the company motivates its employees in the present and how that contributes to their job satisfaction. Based on the obtained information proposals and recommendations were developed that could help the company contribute to higher levels of motivation as well as help improve current employee dissatisfaction in problem areas, which is the output of this thesis.

Keywords: motivation, stimulation, working motivation, motivational factors, benefits

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí své bakalářské práce Ing. Petře Kressové, Ph.D. za užitečné rady a věnovaný čas.

Rovněž děkuji personální manažerce firmy Fremach Morava s.r.o. Ing. Emě Veselé za umožnění zpracovávat svou bakalářskou práci v této firmě a za poskytnutí materiálů. Poděkování patří i zaměstnancům firmy Fremach Morava s.r.o za jejich ochotu a čas, který věnovali vyplňování dotazníku. Děkuji všem, kteří mi pomáhali a podporovali mě.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Motto:

„Pokud s lidmi jednáte tak, jací jsou, zůstanou takovými, jakými jsou. Pokud budete s lidmi zacházet tak, jakými by měli být, stanou se většími a lepšími lidmi.“

Goethe

OBSAH

ÚVOD.....	10
I TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
2 MOTIVACE.....	14
2.1 DEFINICE POJMŮ.....	14
2.1.1 Motivace, Motiv, Chování	14
2.1.2 Stimulace, Stimul	15
2.1.3 Potřeba, Hodnota	15
2.2 PROCES MOTIVACE	16
2.3 TYPY MOTIVACE.....	16
2.4 VÝVOJ TEORIÍ MOTIVACE	17
2.4.1 Teorie instrumentality (zákon příčiny a účinku).....	17
2.4.2 Teorie potřeb	17
2.4.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie).....	19
2.4.4 McGregorova teorie „X“ a „Y“.....	21
2.4.5 Teorie Atribuce	22
2.4.6 Adairova koncepce tří kruhů.....	22
2.4.7 Coveyho model	23
2.5 SOUČASNÉ PŘÍSTUPY MOTIVACE	23
3 MOTIVACE K PRACOVNÍMU VÝKONU	25
3.1 PRINCIPY (STRUKTURA) LIDSKÉ MOTIVACE	25
3.2 PROČ JSOU LIDÉ DEMOTIVOVÁNÍ?	25
3.3 VRSTVY MOTIVACE	26
3.4 MOTIVAČNÍ PRAVIDLA	26
3.5 HMOTNÁ STIMULACE	26
3.5.1 Plat, Mzda	27
3.5.2 Zaměstnanecké výhody.....	28
3.5.3 Další formy hmotné motivace.....	30
3.6 NEHMOTNÁ MOTIVACE (STIMULACE)	30
3.6.1 Zajímavá práce	31
3.6.2 Pochvala, uznání jako nástroj motivace	31
3.6.3 Kritika, výtka jako nástroj motivace	32
3.6.4 Pocit účasti na dění ve firmě	32
3.6.5 Inspirace	33
3.7 NEJČASTĚJŠÍ DŮVODY ODCHODU NESPOKOJENÝCH ZAMĚSTNANCŮ Z FIREM	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	35

4.1	ZÁKLADNÍ INFORMACE O SPOLEČNOSTI.....	35
4.2	VÝROBNÍ PROGRAM	36
4.3	VÝVOJ POČTU ZAMĚSTNANCŮ	38
4.4	VÝVOJ HOSPODÁŘSKÉHO VÝSLEDKU A TRŽEB.....	39
5	ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FREAMCH MORAVA S.R.O.	40
5.1	CÍL ANALÝZY	40
5.2	METODY SBĚRU DAT	40
5.3	ANALYTICKÉ POZNATKY	40
5.3.1	Současný stav	40
5.3.2	Zaměstnanecké výhody a bonusy.....	41
5.3.3	Vyčíslení celkových nákladů vynaložených na benefity v roce 2012	44
5.3.4	Dotazníkové šetření.....	44
5.4	SHRnutí ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	56
5.4.1	Zhodnocení současného motivačního systému	56
5.4.2	Výzkumná otázka.....	57
6	NÁVRHY A DOPORUČENÍ	58
6.1	ZLEPŠIT TOK AKTUÁLNÍCH INFORMACÍ.....	58
6.2	ZAVEDENÍ JASNÝCH A SROZUMITELNÝCH PRAVIDEL	59
6.3	ZAVEDENÍ POCHVALNÉ NÁSTĚNKY	60
6.4	FINANČNĚ ZVÝHODNIT DOBRÉ PRACOVNÍKY	61
6.5	ZLEPŠIT PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	62
6.6	ZŘÍZENÍ SOCIÁLNÍHO FONDU NA MIMOPRACOVNÍ AKTIVITY	62
6.7	ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	63
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	65
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	67
	SEZNAM OBRÁZKŮ	68
	SEZNAM TABULEK.....	70
	SEZNAM PŘÍLOH.....	71

ÚVOD

Téma bakalářské práce spadá do oblasti řízení lidských zdrojů. V posledních letech je právem kladen důraz na oblast řízení lidských zdrojů. Jedním z klíčů k úspěchu, jak obstát v konkurenčním boji je maximálně a správně využívat možností, které jsou uvnitř každého z nás. Efektivní využití lidského potenciálu není už jen záležitostí personálních manažerů, ale celého top management týmu. Každý manažer tedy může přispět k motivaci svého týmu způsobem vedení. Správně motivovaný zaměstnanec je pak ochotný vydat firmě ze sebe maximum.

Motivace má mohutný pozitivní potenciál. Často pomůže tam, kde selže direktivní řízení, psychický nátlak či manipulativní techniky a téměř vždy úspěšně konkuruje zmíněným primitivním nástrojům. Pokud je citlivě užívána, vnese do vztahů důvěru a pochopení. **Motivace** nás nutí se zajímat o druhého, jeho potřeby. Když motivujeme, nabízíme tomu, od kterého něco potřebujeme současně i uspokojení jeho zájmu. Aby se však nejednalo o pouhou manipulaci, musíme se snažit zájmy druhého pochopit a porozumět. (Plamínek, 2010, s. 10)

Správně a v pravý čas nasměřovaná motivace má velkou sílu. Je proto důležité, aby firma měla dobře nastavený, na míru padnoucí, motivační systém. Cílem této bakalářské práce je zhodnotit stávající systém motivace zaměstnanců ve firmě Fremach Morava s.r.o.

V teoretické části jsou shrnuty nezbytné teoretické znalosti, teorie motivace, pracovní motivace a možnosti zaměstnaneckých výhod. V praktické části je představena společnost a dále zjišťována stávající situace motivace zaměstnanců. Průzkum současného systému motivace je proveden pomocí dotazníkového šetření. Na základě analýzy jsou vypracovány návrhy a doporučení ke zlepšení současné nespokojenosti v zjištěných oblastech, které jsou výstupem závěrečné části této práce.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů definuje Armstrong (2007) „jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“

Koubek (2007) vymezuje „personální práce (personalistiku) tvořící tu část řízení organizace, která se zaměřuje na vše, co se týká člověka v souvislosti s pracovním procesem.“

Dle manažerské koncepce personálního řízení je to právě kvalifikovaný manažer, který přijímá zodpovědnost za existenci a rozvoj firmy. Efektivně využít lidský potenciál, mít kvalifikované a dostatečně motivované pracovníky má strategický význam. Proto vynaložené prostředky na rozvoj zaměstnanců se považují za vysoce efektivní investice, kterými si podnik zajistí konkurenční výhodu. „Personální řízení je řídicí činnost, která nese konečnou odpovědnost za úroveň výkonnosti personálu podniku.“ (Gregar, 2010, s. 17)

Moderní koncepce řízení lidských zdrojů má dva základní úkoly řízení, které musí personální manažer zvládnout, a těmi jsou:

- optimálně využít schopností každého pracovníka, který ve firmě pracuje (HRE)
- zajistit nejvhodnější podmínky k rozvoji osobnosti a profese každého pracovníka, který ve firmě pracuje (HRD). (Gregar, 2010, s. 18)

Tyto dva základní principy pro řízení lidských zdrojů vyjadřuje Gregar (2010) pomocí vzorce:

$$HRM = HRE + HRD$$

- *HRD = Human Resource management (řízení lidských zdrojů)*
- *HRE = Human Resource Economy (efektivní využití schopnosti lidí)*
- *HRD = Human Resource Development (rozvoj lidských zdrojů)*

Nástroje k řízení výkonnosti zaměstnanců pomáhají:

- Optimalizovat organizaci práce

Lidé musí vědět, co mají dělat, a musí mít možnost to dělat.

- Stanovit kvalifikační požadavky jednotlivých pracovních míst a programy rozvoje

Lidé musí vědět, jak mají dělat to, co mají dělat.

- Řídit motivaci zaměstnanců pomocí nastavených pravidel hodnocení, odměňování
tzn. mít kvalitní motivační program podniku

Lidé musí chtít dělat to, co mají dělat. (Gregar, 2010, s. 18)

V následující kapitole bude dále blíže objasněna problematika motivace, neboť se tato bakalářská práce zabývá právě touto částí personální činnosti.

2 MOTIVACE

2.1 Definice pojmů

2.1.1 Motivace, Motiv, Chování

„Pojem **motivace** je odvozen od latinského slova „*movare*“, což znamená *hýbat se pohybovat se*. Označuje všechno, co způsobuje určitou aktivitu, určité chování člověka“ objasňují ve své knize Porvazník a Ladová (2010).

Cílem motivace, jak zmiňuje Armstrong (2007), je „*vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.*“

„*Motivace je spojena s cílově orientovaným chováním, týká se síly a směru tohoto chování.*“ Při tomto procesu se „*mobilizuje energie člověka a jeho chování se zaměří na určitý cíl*“ (Gregar, 2010, s. 34).

Podle Plamínka (2005) „*motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako své vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat.*“

Plamínek (2005) se domnívá, že „*motivace bude působit i bez našeho vlivu tak dlouho, dokud činnost, kterou po lidech vyžadujeme, bude v souladu s jejich aktuálními motivy. Tento příjemný rys motivace je ovšem vyvážen tím, že od nás její použití vyžaduje speciální schopnosti: potřebujeme umět odhadnout aktuální motivy lidí*“.

Zmíněný pojem **motiv** Nakonečný (2009) vysvětluje jako „*obsah uspokojení, které vede k redukci původního motivačního stavu, potřeby, nebo, z poněkud jiného úhlu pohledu, motiv vyjadřuje psychologický důvod chování*“. Motiv tedy určuje, proč se jedinec chová určitým způsobem, aby dosáhl vytčeného, nejedná se však ani o potřebu či cílový objekt. (Nakonečný, 2009, s. 177)

Jednoduše řečeno motiv je, jak píše Adair (2004) „*něco, co nás uvede do pohybu, něco co v nás pracuje a pohání nás kupředu.*“ Tato ať už vědomá či podvědomá vnitřní potřeba nás nutí k určitému druhu jednání. Samotné motivy však bez použití naší vnitřní síly a nutné dávky energie, projevení tzv. silné vůle nepovedou k žádnému činu. (Adair, 2004, s. 16-17)

Bělohlávek (2008) rozděluje motivy „*na dvě složky*“:

- *energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí*

- *řídící, dávající směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout (Belohlávek, 2004)*

Motivy vysvětlují příčiny chování člověka, které vychází ze tří úrovní: (Gregar, 2010, s. 34):

- *chování reflexního*
- *chování pudového*
- *chování motivačního*

Plamínek (2005) definuje „**chování** jako výsledek působení pocitů, potřeb a motivů, které souvisí spíše se stabilitou, tedy se schopností regulovat aktuální rovnovážné nebo nerovnovážné stavy v určité časové sekvenci.“ (Plamínek, 2005)

2.1.2 Stimulace, Stimul

„Slovo *stimulus* pochází z latiny a znamená původně pobídnutí nebo bodec - tedy ocelí zakončenou hůl, kterou se poháněla zvířata a nutila je jít proti jejich vůli nebo přání.“ (Adair, 2004) Stimulace jako vnější podnět, pobídka přichází zvenčí, a tou podněcujeme činnost člověka. (Gregar, 2010, s. 34) Stimulace však bude účinná jen po dobu působení. V momentě, kdy přestaneme investovat naše úsilí, čas nebo prostředky se lidská činnost pomalu pozastaví. (Plamínek, 2005, s. 76)

2.1.3 Potřeba, Hodnota

„**Potřeba** je prožívaný nedostatek něčeho, co má pro člověka hodnotu a k čemu má hodnotící vztah.“ (Gregar, 2010) Potřeba je vyvolaná našimi pocity, které mohou být buďto příjemné, vyvolávající potřebu zachovat anebo nepříjemné pocity volají po změně. Mezi elementární potřeby patří právě zmíněné prožívání příjemných pocitů. (Plamínek, 2005, s. 74) V praxi se pojem potřeba často zaměňuje s pojmem motiv, protože je mezi těmito dvěma slovy jen malý rozdíl. (Belohlávek, 2008, s. 40)

„**Hodnota** je to co odpovídá nějaké potřebě člověka, co potřebuje.“ (Gregar, 2010) Nakonečný (1996) definuje hodnoty jako „*emocionální pojetí dobra, které se stávají součástí sebepojetí a fungují jako motivy jeho obrany: člověk hlídá sám sebe, aby byl tím, kým chce být.*“ V případě, že se však člověk dostane např. do existenčně ohrožující situace a dojde k tzv. *aktivování konfliktních tendencí*, mohou prosazované konkrétních hodnoty či ideje selhat. (Nakonečný, 1996, s. 83)

2.2 Proces motivace

K tomu, aby byly motivující procesy správně využívány, je nutno nejdříve pochopit princip procesu motivace. Níže uvedený obrázek (Obr. 1) ukazuje, jak proces motivace funguje.

Obr. 1 Proces motivace



Zdroj: [Armstrong, 2007, str. 220]

2.3 Typy motivace

K pracovní motivaci můžeme dospět dvěma způsoby. První způsobem je sebmotivace, kdy zaměstnanec motivuje pocit z dobře vykonané práce a práce samotná uspokojuje jeho vnitřní potřeby. Druhý způsob je motivace zprostředkovaná někým jiným, například prostřednictvím managementu, který motivuje své podřízené formou odměn, pochvalou či povýšením.

Herzberg a kol., rozdělili motivaci na vnitřní a vnější.

- Vnitřní motivace – faktory, které si vytváří a ovlivňuje sám jedinec. Záměrem je docílit určitého chování či vydání se určitým směrem. Mezi faktory patří odpovědnost, svoboda konat, příležitost využívat a rozvíjet své schopnosti, prospěšnost z vykonané práce. Vnitřní motivátory, jelikož vychází z našeho nitra, mají větší hloubku a dlouhodobější účinek.
- Vnější motivace je to co se dělá pro motivování druhých. Vytvořené faktory popohánějí člověka vpřed. Mezi ovlivňující faktory patří již zmíněná odměna, která může být formou prémie nebo zvýšení dále platu, povýšení či pochvaly. Vnější motivátory mají vyšší účinek, bohužel však ne dlouhodobý. (Armstrong, 2007, s. 220-221)

2.4 Vývoj teorií motivace

Existuje mnoho teorií motivace. Následně je uveden výběr těch nejznámějších a nejuznávanějších teorií.

2.4.1 Teorie instrumentality (zákon příčiny a účinku)

„*Instrumentalita*“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Teorie tvrdí, že lidé ve své podstatě pracují pouze pro peníze. Člověk bude motivovaný k práci jen, pokud jeho odměny a tresty budou záviset přímo s jeho výkonem. (Armstrong, 2007, s. 223) Tato zřejmě nejstarší a stále nejrozšířenější teorii motivace je známá pod názvem „*teorie cukru a biče*.“ Přirovnání se vztahuje ke zvířeti, kterého chceme přijmout k pohybu. Je jedno, jakou metodu k tomu použijeme, důležitý je výsledek. Cukr a bič představují vnější stimuly, které přimějí zvíře - osla dát se do pohybu požadovaným směrem. Když motivujeme druhé lidi, používáme vědomě či nevědomě stimuly pozitivní; zmíněný „*cukr*“ představuje například lákavou nabídku odměny anebo negativní; představující „*bič*“. Hrozbou trestu navodíme pocit strachu, pod kterým je pak požadovaná aktivita vykonána. (Adair, 2004, s. 19-20) I přesto že je motivování pracovníků touto metodou stále využíváno, nerespektuje řadu lidských potřeb např. neformální vztahy mezi pracovníky. (Armstrong, 2007, s. 223) Existuje však ještě třetí možnost, jak motivovat lidi a ta je vsugerovat jim svou vlastní vůli pomocí slov a příkladů, čímž se lidé od oslů kvalitněji liší. (Adair, 2004, s. 21)

2.4.2 Teorie potřeb

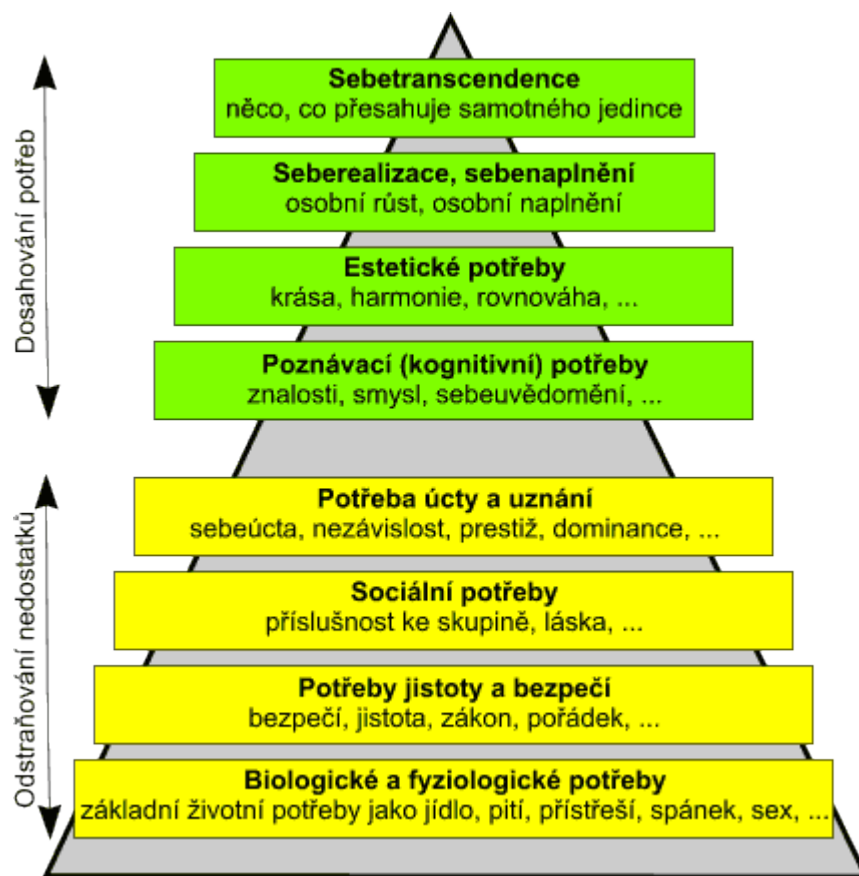
Základem teorie zaměřené na obsah je přesvědčení, že právě obsah motivace tvoří potřebu. Tato teorie říká, že motivace je vlastně podnikání určitých kroků za účelem uspokojit danou potřebu. (Armstrong, 2007, s. 223) „*Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy*.“ K tomu, aby byla opět nastolena rovnováha, je nutno zjistit co konkrétně uspokojí danou potřebu člověka a jakým chováním se k danému cíli dospěje. Neuspokojené potřeby tak motivují k určitému druhu chování. (Gregar, 2010, s. 36)

Maslowova hierarchie potřeb

„*Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo. Pokud je uspokojena i tato, postaví se do popředí další. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy*

tváří v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a neustále se střetáváme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme-li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme.“ Tato dnes už všeobecně známá Maslowova myšlenka se poprvé objevila v článku v roce 1943. (Adair, 2005, s. 29) Dle Abrahama Maslowa je základem motivace lidského konání uspokojování potřeb. Maslow stanovil pět skupin potřeb a ty seřadil do hierarchického systému, který se proslul pod názvem Maslowova pyramida. (Bělohlávek, 2008, s. 40) Jednotlivé potreby jsou seřazeny hierarchicky v následujícím obrázku.

Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: [Vedeme, © 2013]

Teorie říká, že v momentě, kdy je uspokojena nižší potřeba, stává se důležitou hierarchicky vyšší úroveň potřeby. Aby se tedy mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve splněny všechny hierarchicky předcházející potřeby, což neustále motivuje. (Bělohlávek, 2008, s. 41) Hierarchie v teorii potřeb znamená, že neuspokojená potřeba vyvolá v člověku snahu hledat způsob, jak dojít k uspokojení této potřeby. „Potřeby, které jsou uspokojeny, už dále nemotivují“ zdůrazňuje Hospodářová (2008) ve své knize.

Alderfer ERG teorie

Tato teorie vychází z Maslowových myšlenek, které Alderfer přizpůsobil novým poznatkům. V roce 1972 Clayton Alderfer formuloval novou ERG teorii, v níž snížil potřeby na tři úrovně:

- *potřeba existenční E* (hlad, žízeň, plat)
- *potřeba vztahové R* (vztah k lidem, s kterými přijdeme do styku)
- *potřeby růstové G* (naplňování svých pracovních představ) (Gregar, 2010, s. 36)

Alderfer se domnívá, že sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním růstové potřeby se její význam naopak ještě zvětšuje. (Bělohlávek, 2008, s. 42)

McClellandova potřeba výkonu, spojení a moci

McClelland v roce 1975 klasifikoval tři nejdůležitější potřeby na:

- *potřebu výkonu* – osobním měřítkem dokonalosti se stává potřeba úspěchu, kterého je dosaženo v konkurenčním boji s ostatními.
- *potřebu spojení* – jedná se o potřebu přátelství a rozvoje vztahů s ostatními lidmi
- *potřebu moci* – potřeba kontrolovat a ovlivňovat druhé lidi

Každý jedinec má jinak nastavený žebříček tří výše uvedených potřeb. Na základě svých vnitřních hodnot pak bude přiřazovat priority k jednotlivým potřebám. (Gregar, 2010, s. 37) To, které potřeby budou dominantní, ovlivní i pracovní výkon. Lidé, kteří touží po maximálním úspěchu, mívají silně vyvinutý smysl pro úkol a plní je lépe. (Hospodářová, 2008, s. 103)

2.4.3 Teorie zaměřené na proces (kognitivní teorie)

Důraz při těchto teoriích je kladen na proces nebo sílu, které ovlivňují motivaci. „*Příslušnými procesy jsou: očekávání, dosahování cílů a pocit spravedlnosti.*“ (Armstrong, 2007, s. 224) Bělohlávek (2008) se táže: „*Jak probíhá proces motivace pracovní činnosti?*“ „*Jak lze dosáhnout toho, aby člověk zvýšil své úsilí?*“ „*Jak vzniká nezájem o práci?*“ K pochopení těchto otázek nám pomůže, když prozkoumáme samotný průběh motivace. (Bělohlávek, 2008, s. 45) Dle Armstronga (2007) jsou kognitivní teorie pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože jim dávají realistický návod, jak motivovat lidi.

Teorie očekávání

Expektační teorii formuloval v roce 1964 Victor Vroom. Motivační síla je tvořena pomocí:

- *Valence (hodnoty)*
- *Instrumentality* (přesvědčení, že jedna činnost povede k jiné)
- *Expektace (očekávání)* pravděpodobnost, že čin vyústí v určitý výsledek

K tomu, aby pracovník vyvinul úsilí, musí být splněna následující tři podmínky: (Bělohávek, 2008, s. 45-46)

- *Úsilí musí být následováno přiměřeným výsledkem*
- *Výkon musí být odměně*
- *Člověk musí o odměnu stát*

Tato teorie je rozhodující pro přístupy k odměňování a říká, že musí existovat spojitost mezi úsilím a odměnou (Armstrong, 2007, s. 222)

Teorie cíle

Teorie dosahování cílů formuloval v roce 1979 Lathamem a Lockem (1979). Domnívá se, že v případě stanovení specifických cílů dochází k vyšší motivaci a výkonu. Jednotliví zaměstnanci se musí podílet na definování cíle (cíle mají být přijatelně náročné). Cíl je nástroj vymezení, který musí být podporován vedením společnosti. K motivaci má být zajištěna zpětná vazba na výkon, zejména pro dosahování stále vyšších cílů. (Armstrong, 2007, s. 226)

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti tvrdí, že budou lidé více motivováni, když se s nimi bude jednat slušně a spravedlivě. Existují dvě formy spravedlnosti (Armstrong, 2007, s. 226-227):

- *distributivní spravedlnost* – týká se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle toho, jak přispěli k výkonu práce v porovnání s ostatními.
- *procedurální spravedlnost* – týká se toho, jak zaměstnanci vnímají použité postupy ve společnosti, zda je shledávají za spravedlivé, např. při hodnocení pracovníků, povyšování či disciplíně.

John Stacey Adams uvedl tuto teorii pracovní motivace v roce 1963. Dle této teorie rovnováhy si zaměstnanci podle tržních měřítek srovnají, co do práce vkládají s tím, co z ní získávají. Můžou dojít k závěru, že jimi vložené vstupy nejsou patřičně vyváženy s výstupy,

pak dochází k jejich demotivaci. V návaznosti na to hledají změnu, nebo zlepšení, anebo snižují své vklady do práce. Pokud zaměstnanci cítí, že jsou úměrně vyváženy, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů.

Herzbergova teorie

Dvoufaktorová teorie motivace se zabývá příčinami spokojenosti a nespokojenosti s prací. Tyto dva faktory nepovažuje Herzberg a kol. (1957) za protikladné, ale za dva rozdílné a nezávislé. Faktory spokojenosti (vnitřní faktory práce, kterými bývají pracovníci motivováni) nazývá **motivátory** a faktory nespokojenosti (demotivující nepříznivé vnější faktory) nazývá **hygienické faktory** neboli **dissatisfactory**. Motivátory vedou ke spokojenosti, hygienické faktory pak v nespokojenosti. (Koubek, 2007, str. 59-60)

K motivujícím faktorům patří (Fairweather, 2009, s. 176-177):

- *úspěch, odpovědnost, uznání, postup, povýšení, výzva či práce sama*

K faktorům hygieny patří:

- *plat, pracovní vztahy, pracovní podmínky, jistota zaměstnání, styl řízení, typ práce, pracovní doba*

Koubek (2007) zdůrazňuje: „Zařadí-li se tedy motivátory do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíš také zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.“ (Koubek, 2007, str. 59-60)

2.4.4 McGregorova teorie „X“ a „Y“

Douglas McGregor v 60. letech minulého století studoval názory manažerů na pracovní motivaci a tomu odpovídající způsob řízení lidí. Zjistil, že existují dvě rozdílné představy manažerů o pracovnících a jejich následného chování. Nazval je jako teorií „X“ a teorií „Y“. Převažující názory jako že lidé jsou v podstatě líní a snaží se vyhnout práci, protože neradi pracují a k jakémukoli výkonu musejí být přinuceni odměnami, neboť nemají rádi zodpovědnost, nazval teorií „X“. Sám McGregor se však ztotožňoval s myšlenkami teorie „Y“, dle které lidé mají rádi svoji práci a s ochotou přebírají samostatné a zodpovědné chování. McGregor (2008) však uznává, že určité procento pracovníku potřebuje být do práce poháněno. Naopak jiní, které práce baví, budou pracovat bez pobídky a nad rámec svých sil. (Bělohlávek, 2008, s. 5-6)

Bohužel i v dnešní době je stále velké procento manažerů, kteří místo využití lidského přístupu a vedení zaměstnanců k samostatnosti upřednostňují styl: „Udělej, co ti říkám, a neptej se proč. Na přemýšlení jsem tu já.“ (Hospodářová, 2008, s. 103-104)

2.4.5 Teorie Atribuce

„Teorie se týká toho, jak vysvětlujeme výkon po vynaložení značného úsilí na nějaký jednotlivý úkol.“ (Gregar, 2010). K hodnocení úspěchu či neúspěchu lze využít čtyři vysvětlení:

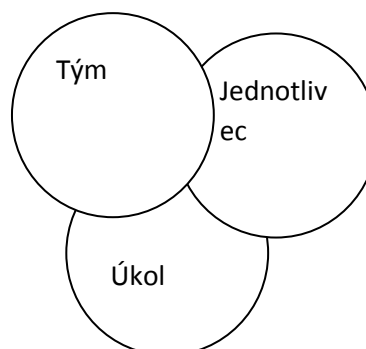
- *Schopnost, úsilí, obtížnost úkolu a štěstí*

Pokud si úspěch či neúspěch vysvětlíme ve spojení s úsilím, pak z toho vyplývá vysoká motivace. Když si však neúspěch vysvětlíme obtížností úkolu nebo nedostatkem štěstí, výsledkem je ztráta motivace. Poskytnutím zpětné vazby např. v podobě komunikace, hodnocení, vedení zabráníme špatnému připsání příčin úspěchu či neúspěchu. (Gregar, 2010, s. 39)

2.4.6 Adairova koncepce tří kruhů

Hlavní myšlenkou Adairovy koncepce tří kruhů je vyvážení tří vzájemně se překrývající oblastí potřeb, tj. potřeby vykonat společný úkol, potřeby jednoty týmu a individuální potřeby každého jednotlivce. Každá ze tří zmíněných oblastí má své vlastní motivační pole. (Adair, 2004, s. 72-79) Adairova koncepce vysvětluje: „Co je podstatou práce, která dává lidem nejen uspokojení, ale která je i motivuje?“ (Hospodářová, 2008, s. 101)

Obr. 3 Trojlístek potřeb



Zdroj: [Adair, 2004, s. 72]

2.4.7 Coveyho model

„Žít, milovat a být milován, poznávat, nechávat odkaz.“ (Hospodářová, 2008) Základními životními potřebami člověka jsou navzájem provázané fyzické, sociální, mentální a duchovní potřeby. Všechny čtyři zmíněné potřeby jsou životně důležité a při absenci některé z nich se významně snižuje kvalita života. Coveyho model dává motivaci hodnotový a duchovní rozměr. ((Hospodářová, 2008, s. 105-106)

Proces motivace je složitý jako samo lidstvo. Zřejmě z tohoto důvodu doposud nebyla přijata jediná teorie motivace, z které by manažeři mohli vycházet. Podstatné je poznání, že v oblasti motivace nemůžeme volit zjednodušené postupy. Rozdílné teorie motivace poukazují řídicím pracovníkům na různorodost potřeb, které mohou zaměstnanci mít, a ty se snaží uspokojit. Schopnost manažera motivovat své podřízené se odvíjí od jeho poznání a pochopení struktury potřeb jednotlivých pracovníků. Od porozumění potřeb se také odvíjí další způsoby práce, vytváření efektivních postupů, pomocí nich pak můžeme ovlivnit úroveň motivace a pracovního výkonu. (Gregar, 2010, s. 39)

2.5 Současné přístupy motivace

Mezi současné trendy využívané v evropském managementu patří i další tři teorie motivace:

- **JOB ENRICHMENT** neboli obohacování práce vychází s faktu, že každý schopný zaměstnanec se může stát i malým manažerem. Dobrý manažer se chopí příležitosti a dokáže využít schopností svých podřízením. Tím, že přenesou část své pravomoci a zodpovědnosti, deleguje práci na své podřízené, zjistí, co se ukrývá za schopnosti v každém jedinci. Dle toho, jak se zaměstnanec popere právě s daným úkolem, manažer pozná, zda v něm jsou manažerské schopnosti. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 204)
- **JOB ENLARGEMENT** neboli rozšiřování pracovní způsobilosti můžeme uplatnit u opakujících se činností např. při práci u pásu ve výrobě, kde jednotvárná stereotypní činnost člověka časem otupí a odvede lehce pozornost. Tím, že pracovníkovi nabídneme více pracovních činností, nejen rozšíříme jeho kvalifikaci, ale učiníme jeho práci zajímavější. Zaměstnanec bude schopen větší koncentrace a bude odvádět i lepší výkon. Tato teorie tedy vychází z faktu, že pouze člověk duševně a fy-

zicky zdatný může podávat dobrý pracovní výkon. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 204)

- **JOB ROTATION** neboli obměňování na pracovních místech. Může se jednat buďto o:
 - **rotaci horizontální**, kdy se zaměstnanec jednoho oddělení přesune na zaškolení do jiného oddělení. *Filozofie je založena na myšlence, že dobře obchodovat může jen ten, kdo důvěrně zná výrobek, nebo naopak, kdo chce vyrábět kvalitní výrobky, musí znát požadavky zákazníka.*
 - **vertikální rotaci**, kterou využívají převážně vedoucí pracovníci. Ti jsou na určitou dobu posíláni např. do provozu nebo do organizačně níže položeného pracovního úseku, pobočky. *Smyslem je co nejlépe poznat zákazníka, jeho potřeby, zájmy, očekávání, názory a získat tak celkové informace pro posouzení a zhodnocení tržní situace.* (Porvazník a Ladová, 2010, s. 204)

3 MOTIVACE K PRACOVNÍMU VÝKONU

3.1 Principy (struktura) lidské motivace

„Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům“ nazývá Plamínek (2005) zlatým pravidlem motivace. Když zadáváme konkrétnímu zaměstnanci konkrétní úkol, ne vždy se shledáme s úspěchem. Častěji se stává, že si jednoduše neseďí. Tuto neslučitelnost můžeme řešit buďto tím, že budeme na člověka působit a chtít po něm, aby se změnil do podoby vhodné pro splnění daného úkolu, což je ovšem záležitost dlouhodobého charakteru. V případě kratší doby je nezbytné použít nátlaku a to už se od motivace vzdalujeme, neboť motivace je harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje uvnitř a tím, co má pro firmu vykonat. (Plamínek, 2005, s. 78)

Zodpovědnost za motivaci a pracovní morálku týmu lidí, stejně jako vynaložení energie a iniciativy, má vycházet od samotného manažera. Úspěch každého vedoucího pracovníka je schopnost vytvořit a mít dobře a vysoce fungující pracovní tým lidí, kteří chápou důležitost svých jednotlivých úkolů. Je to právě manažer, který je v důsledku zodpovědný za úroveň odvedené práce. Jak říká staré známé přísloví: „čiň druhým tak, jak bys chtěl, aby oni činili tobě.“ (Adair, 2004, s. 101-106)

Jak píše Hospodářová (2008), je to prosté: „*Chcete-li mít ve své organizaci motivované lidi, tak si je už motivované vybírejte.*“ Princip 50:50 pomůže řídicímu pracovníkovi si uvědomit, že ovlivnit lze jen jednu část výkonu zaměstnance, ta druhá, ovlivněná jeho individuálním přístupem, potřebami, sociálním prostředím, je již na něm samotném. Lidi můžeme motivovat, ale předělat nedokážeme. Proto je důležité nepodcenit výběr nových zaměstnanců. Od věci není ani využít při výběru nových lidí pravidlo 3x3x3. Což znamená, nejméně třikrát tři různí zaměstnanci na třech různých místech hovoří s uchazečem o danou práci. Zejména pak při neformálním rozhovoru v mimopracovním prostředí může odhalit povahu, životní hodnoty a priority a zjistit, jak je kandidát motivovaný a zda se pro potřebnou pozici hodí. (Hospodářová, 2008, s. 98)

3.2 Proč jsou lidé demotivováni?

Pokud člověk při plnění pracovního úkolu a tedy i uspokojování potřeby, narazí na překážku, kterou nemůže překonat, dostává se do stavu frustrace. Tato bariéra znemožňuje člověku dosáhnout vytčeného pracovního cíle. A právě neuspokojením zmíněných potřeby pak

vznikne **frustrace**. Jedná se tedy o nahromadění energie, která nebyla ventilována ven. (Bělohlávek, 2008, s. 43)

3.3 Vrstvy motivace

Momentální stav motivace člověka vychází ze tří na sebe nezávisle působících složek:

- *motivační založení* – jedná se o vrozené lidské vlastnosti člověka a ty jsou jen těžko měnitelné. U konkrétního jedince se je musíme snažit poznat, pochopit a využít. Dané vlastnosti lze působením času omezit či pozměnit jen velice pomalu. Vliv osobnosti na motivaci.
- *motivační poloha* – souvisí s mírou naplnění životních potřeb a dobou jejich realizace. Působící vnější vlivy prostředí hrají důležitou roli při správné volbě motivace u jednotlivce.
- *motivační naladění* – je okamžitý stav vnitřních pohnutek. Motivační ladění nemá dlouhého trvání, mění se s podmínkami či situací. (Plamínek, 2005, s. 80)

3.4 Motivační pravidla

Plamínek (2010) shrnul motivační pravidla jako:

- *Motivace není jedinou cestou ovlivňování lidí*
- *Nepřizpůsobujte lidi úkolům, ale úkoly lidem.*
- *Lidé musí být spokojeni alespoň s něčím.*
- *Jiní lidé mohou být citliví na jiné podněty než vy.*
- *Obavy z nepříjemného může motivovat stejně jako touha po příjemném.*
- *Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit*
- *Pod „nechci“ se může skrývat „neumím“ nebo „nemohu“.*
- *Při motivaci myslíte na druhého, ne na sebe.*
- *Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace.*

3.5 Hmotná stimulace

Jedná se o motivování zaměstnanců pomocí vnitřních stimulů, které je velmi účinné převážně u pracovníků na nižších pozicích, tj. zaměstnanců, kteří mají nižší životní úroveň. Účinek peněžní odměny se ale může snížit u lidí, kteří kladou důraz na vysoké materiální postavení a životní standard. Může dojít až k tzv. *“kulminačnímu bodu“*, od kterého pře-

stává výše mzdy a jiných hmotných požitků působit jako stimulační faktor.” Každý jedinec má výši tohoto bodu jinak nastavenou. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 205). Níže jsou uvedeny základní hmotné stimulační faktory.

3.5.1 Plat, Mzda

Nejobvyklejší vnější formou hmotné motivace je peněžní odměna. (Armstrong, 2007, s. 231) Ta je zaměstnanci poskytnuta za odvedenou práci ve formě mzdy či platu. Rozlišujeme dvě základní mzdové formy:

- *„Časová mzda nebo plat je hodinová, týdenní či měsíční částka, kterou pracovník dostává za svou práci.”* U dělnických pozic se vyplácí ve formě hodinové mzdy, u nedělnických profesí pak formou měsíčního platu. (Koubek, 2007, s. 309) Jedná se o skutečně odpracovanou dobu, která však není úměrná pracovnímu výkonu. (Gregar, 2010, s. 30)
- *„Úkolová mzda je nejjednodušší a nejpoužívanější typ pobídkové formy.”* Využívá se k odměňování převážně dělnických prací, kdy zaměstnanec je placen od úkolu. Svůj výdělek může přímo ovlivnit množstvím odvedené práce. (Koubek, 2007, s. 311)

Mzda se skládá z *pevné (fixní) složky*, která je dána např. tarifem či zákonem a *pohyblivé složky mzdy*, kterou tvoří např. prémie či osobní hodnocení. Zmíněná pohyblivá složka by měla sloužit k motivaci práce a dle expertů by její poměr měl činit minimálně 30% k 70% fixní složce. (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005, s. 165)

Zaměstnanci jsou motivováni k lepšímu pracovnímu výkonu, když ví, že jejich vynaložené úsilí bude finančně odměněno. Všeobecně se lidé domnívají, že odměna by měla být závislá na jejich odvedeném pracovním výkonu. (Koubek, 2007, s. 288) Již Herzberg ve své teorii popsal, že peníze nezajistí trvalou spokojenost, i když jejich nedostatek může vyvolat v lidech nespokojenost. Prvotní pocit euforie pomine a člověk začne toužit po uspokojení jiné, mu bližší potřebě. Ani pokud firma zavede odměňovací systém založený pouze na výkonu, nebudou všichni zaměstnanci vysoce motivováni a schopni podávat maximální výkony. Samotné peníze nemají žádný vnitřní význam, ale mohou pozitivně motivovat. Lidé je jednak potřebují k pokrytí základních potřeb, slouží i jako nástroj k dosažení uznání. Navíc jejich motivační síla dává smysl mnoha nehmotným a nedefinovaným cílům. (Armstrong, 2007, s. 231)

3.5.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody neboli benefity patří k nepřímé hmotné formě odměňování, které zaměstnavatel dobrovolně poskytuje svým zaměstnancům nad rámec povinně stanovených dávek. Struktura a výše benefitů se liší a její plnění závisí na tom, zda organizace považuje za důležité takto motivovat své zaměstnance a zda na ně má vyhrazeno dostatek finančních prostředků. Vliv může hrát i tradice a zájem organizace. (Bláha, Matejčuk, Kaňáková, 2005, s. 165) Zaměstnanecké výhody nejsou vázány na odvedený pracovní výkon zaměstnance. Firma je poskytuje svým zaměstnancům pouze za to, že pro organizaci pracují. (Koubek, 2007, s. 319) Jak Koubek (2007) popisuje, zaměstnanecké výhody členíme do tří skupin:

- *Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, životní pojištění hrazené zcela či zčásti organizací, půjčky a ručení, jesle a mateřské školky)*
- *Výhody vztahující se k práci (stravování, hrazené vzdělávání či zvýhodněný prodej firemních produktů)*
- *Výhody spojené s postavením v organizaci (firemní automobily či telefony, bezplatné bydlení, nárok na oděv)*

Aby zaměstnanecké výhody příznivě ovlivňovali a motivovali pracovníky, měla by každá organizace zjistit, které z nich zaměstnanci upřednostňují ke své spokojenosti. Různí lidé, rozdílné preference a právě proto firmy přicházejí s nabídkou volitelných zaměstnaneckých výhod, s tzv. cafeteria systémem. (Koubek, 2007, s. 320-321) Pracovník si sám vybere z vytvořeného souboru nabídky zaměstnaneckých výhod dle předem stanovených pravidel. Je mu vytvořen zaměstnanecký účet, na který čerpá do stanovené výše benefity. Mezi výhody tohoto systému patří:

- *Flexibilita* (je nutno průběžně aktualizovat potřeby zaměstnanců)
- *Průhlednost* (standardní pravidla umožňují zpětnou vazbu a zvyšují motivaci)
- *Spravedlivost* (každý zaměstnanec se stará o svůj vlastní zaměstnanecký účet)
- *Individualizace a diferenciac*e (rozdílné potřeby zaměstnanců)
- *Participace a zvýšení spoluzodpovědnosti zaměstnanců* (s možností volby bere na sebe zaměstnanec zodpovědnost za konkrétní personální politiku)
- *Informovanost* (zaměstnanci vidí tržní hodnotu výhod, lépe ocení, co pro ně dělá zaměstnavatel)

- *Zlepšuje se image firmy* (zaměstnanci si váží projevené důvěry zaměstnavatele mít možnost volby, a to je zvýhodňuje před zaměstnanci z jiných firem)
- *Roste soudáležitost zaměstnanců s firmou a jejich loajalita* (např. když se firmě nedaří, zaměstnanci jsou ochotni snížit své nároky, když se firmě začne dařit, naplní je pocit spokojenosti). (Bláha, Mateicicuc, Kaňáková, 2005, s. 175-176)

Nevýhodou tohoto systému je, že je administrativně náročnější, rovněž vyžaduje prvotní náklady při zavádění systému. Ne vždy si zaměstnanec dobře vybere benefít, následné změnění benefitu může ale trvat delší dobu, neboť jednotlivé potřeby zaměstnanců se musí pravidelně v systému aktualizovat a to rovněž obnáší náklady. (Koubek, 2007, s. 321-322)

Zaměstnanecké výhody mají zvýhodněný daňový a odvodový režim, tzn., že s jejich využitím můžeme legálně snížit zákonem danou daň. V současné době se hodnota poskytovaných benefítů pohybuje okolo 10% hrubých příjmů zaměstnanců. Poskytování benefítů patří k personální politice společnosti. Dobře zvolená skladba zaměstnaneckých výhod může pomoci přilákat nebo si udržet ty nejlepší pracovníky, zvyšuje jejich loajalitu vůči firmě, dopomůže snížit fluktuaci, čímž snižuje i náklady a celkově přispívá k vyšší pracovní motivaci. S jejich pomocí firma získá konkurenční výhodu, vylepší si image, posílí firemní kulturu, čímž získá na atraktivnosti. Poptávané benefity se v jednotlivých sektorech hospodářství různí. Různorodá poptávka benefítů v rozdílných sektorech se stává současným trendem. V ČR mezi ty nejoblíbenější patří krátkodobé benefity, které mají okamžitý účinek, jako například příspěvek na stravování (stravenky či dotované jídlo v práci), delší dovolená, penzijní připojištění či zvýhodněné půjčky. Ve srovnání s tradičními zeměmi EU, kde převládá poptávka po benefitech dlouhodobých, jak např. benefity pro volný čas. (Pelc, 2010, s. 16-17) Důležitým trendem je stále větší informovanost o možnosti využití a výhodách benefítů a s tím souvisejícím aktuálním daňovým a odvodovým zvýhodněním.

Průzkum mezi firmami Czech TOP 100 (publikovaný v říjnu 2007) ukázal oblíbenost následujících benefítů:

- | | |
|---|-----|
| • <i>Příspěvek na stravování (stravenky, jídlo v práci)</i> | 97% |
| • <i>Penzijní připojištění, školení a kurzy</i> | 86% |
| • <i>Sport, kultura, rekreace a volný čas</i> | 78% |
| • <i>Služební vozidlo</i> | 75% |
| • <i>Zvýhodněné půjčky</i> | 50% |
| • <i>Pracovní volno</i> | 47% |

- | | |
|---|-----|
| • <i>Životní pojištění</i> | 42% |
| • <i>Nepeněžitě dary</i> | 36% |
| • <i>Manažerské programy, nákup firemních výrobků se slevou</i> | 33% |
| • <i>Přechodné ubytování</i> | 25% |
| • <i>Sleva při nákupu vyřazených aut, mobilů</i> | 22% |
| • <i>Příspěvek na hromadnou dopravu</i> | 19% |
| • <i>Možnost nákupu akcií firmy</i> | 14% |

(Pelc, 2010, s. 23-25)

3.5.3 Další formy hmotné motivace

Mezi další hmotnou motivaci patří:

- *Osobní ohodnocení, které souvisí i s pravidelným zvyšováním platu*
- *13. či 14. Plat*
- *Cílové odměny a prémie, příplatky*
- *Různé formy příspěvků*
- *Zaměstnanecké akcie, podíl na zisku*
- *Odměňování zlepšovacích návrhů*
- *Pravidelné poskytování firemních produktů v naturální podobě (Porvazník a Ladová, 2010, s. 206)*

3.6 Nehmotná motivace (stimulace)

Nehmotná motivace souvisí s osobním životem člověka, jeho prožíváním. K tomu, abychom mohli úspěšně motivovat, je nutné poznat nehmotné potřeby zaměstnanců, kteří pro nás pracují, pochopit jejich životní postoje, cíle i hodnoty, vnímat co je pro daného zaměstnance důležité. Nehmotná motivace má dlouhodobější účinek. Dotýká se organizace s dlouhodobou efektivní vizí. Čím vyspělejší organizace, tím různorodější metody nehmotné stimulace. (Porvazník a Ladová, 2010, s. 206)

Mezi využívané metody nehmotné motivace patří (Porvazník a Ladová, 2010, s. 209):

- *Možnost a podmínky zvyšování kvalifikace*
- *Efektivní komunikace*
- *Dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek, kulturní a zdravé prostředí*
- *Dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura*

- *Projevování důvěry*
- *Při postupu upřednostňování vlastních zaměstnanců a pravidelné možnosti postupu*
- *Péče o nově přijímané pracovníky*
- *Delegování úkolů, pravomoci a zodpovědnosti*
- *Společenský význam práce, produktů a firmy*
- *Image a goodwill firmy*
- *Vhodná lokalita firmy z hlediska dojíždění a životního prostředí*
- *Udělování pochval a uznání*
- *Možnosti a podmínky pracovního odpočinku*
- *Kulturní stravovací podmínky*
- *Bezplatná lékařská péče ...*

3.6.1 Zajímavá práce

Nejdůležitějším motivačním faktorem je pro většinu zaměstnanců samotná práce, jak píše ve své knize Fairweather (2009). Je to pochopitelné, protože to co nás baví a děláme rádi, do toho nás nemusí nikdo nutit. Naše vnitřní já nás vede a motivuje nás, nám samotným pak záleží na nejlepším odvedení práce. Co dělat, když ale práce pro zaměstnance není zajímavá? Pak je důležité věnovat zaměstnanci více svého času, poskytovat mu zpětnou vazbu a udělovat jim pravomoci, obměnit činnost, kterou dělá, případně mu umožnit odborné školení. (Fairweather, 2009, s. 182-183).

3.6.2 Pochvala, uznání jako nástroj motivace

Mezi nejsilnější nástroje nehmotné motivace bezesporu patří pochvala a pocit uznání. Už jen pouhé povšimnutí nadřazeného naplní zaměstnance pocitem blaha z dobře vykonané práce a dodá mu novou energii k dalšímu výkonu. (Bělohlávek, 2008, str. 49). Zaměstnanci potřebují slyšet, že vykonali práci dobře. Chtějí to slyšet častěji než jedenkrát ročně při hodnocení jejich výkonu. Když je zaměstnanec odměněn pozitivní zpětnou vazbou, je silně motivován udělat stejnou věc znovu a lépe. „*Upřímná slova díky pronesená vhodným způsobem mají pro motivaci daleko větší cenu, než jakýkoli hmotný dar nebo prémie.*“ (Fairweather, 2009, s. 184-185). Aby manažer dosáhnout pozitivního výsledku pochválením, radí Bělohlávek (2008) držet se následujících šesti zásad:

- *Ať je pochvala konkrétní*
- *Pochvala by měla být adresná*

- *Ať je pochvala vyslovena včas*
- *Ať je pochvala veřejná*
- *Pochvala by neměla být formální*
- *Připravenost chválit*

3.6.3 Kritika, výtka jako nástroj motivace

Kritika patří k nejobtížnějším komunikačním schopnostem. Kritice, stejně jako konfliktu, se ale nevyhneme. Kritika není žádnému člověku příjemná, navíc nevhodně zvolená či častá kritika může narušit zdravé sebevědomí jedince. Chybovat je součástí života, všichni děláme chyby a neděláme je úmyslně, proto nemá význam za ně trestat podřízené, ale snažit se je motivovat k tomu, aby chyby napravili a poučili se z nich. Vyčítáním chyby neodstraníme a navíc připravujeme zaměstnance o energii, kterou mohl využít právě k nápravě chyby a lepšímu pracovnímu výkonu. (Rychtaříková, 2008, s. 31-38) Výtka je stejně jako pochvala důležitá při motivování zaměstnanců. K tomu, abychom dosáhli požadovaného efektu, měli bychom se držet určitých zásad, které Bělohávek (2008) specifikuje:

- *Musíme přesně zjistit důvody selhání.*
- *Vytýkáme nedbalost a nezodpovědnost.*
- *Očekávání musí být jasně stanoveny.*
- *Výtka má být adresná. (Kolektivní kritika není účinná)*
- *Vytýkáme konkrétní věci.*
- *Výtka nesmí obsahovat osobní napadení. (Kritizujeme špatně provedený úkol)*
- *Výtka má probíhat mezi čtyřma očima. (Je záležitostí podřízeného a šéfa)*
- *Výtka musí mít odpovídající formu (Respektovat důstojnost kritizování)*

3.6.4 Pocit účasti na dění ve firmě

„Zaměstnanci potřebují vědět, že to, co dělají, má vliv na úspěch týmu a celé firmy.“ Co může člověka více motivovat k lepšímu výkonu, než pocit užitečnosti? Když zaměstnanec zjistí, že jeho názory jsou nadřazeným uznávané, když pocítí, že práce, kterou vykonává, má smysl a je zasvěcen do důležitého úkolu, jeho motivace silně vzroste. Nadřazený by si měl pravidelně vyhradit čas a věnovat se každému členu týmu. Při této příležitosti tak může slyšet názory a odezvu na daný úkol a naopak může využít příležitost k informovanosti zaměstnance a ocenění, jak přispívá svým výkonem k prosperitě celé organizace. (Fairweather, 2009, s. 185).

3.6.5 Inspirace

Mezi bezesporu nejvyšší stupeň motivace, kterou manažeři mohou využít, je schopnost inspirovat druhé. Nejde jen o to, aby nadřízený sdělil svým zaměstnancům potřebné úkoly, přesvědčil je o jejich důležitosti a vzbudil v nich naději, že i ty nejobtížnější úkoly mohou být dosaženy a že tvrdě pracovat na nich stojí opravdu za vynaložené úsilí. Vzbudit v zaměstnancích vizi a naději můžeme tím, že povzneseme jejich mysl, povzbudíme lidského ducha a vzbudíme v nich pocit vítězství. Je nutno jasně sdělit důvod úkolu. K tomu, aby zaměstnanci viděli inspiraci v dané vizi, musí pro ně být vize něco více než jen náročná a podnětná. Musí vyvolat pocit, že úsilí, které vynaloží je něco víc než jen dobře vykonaný úkol, že tím co dělají, vytváří lepší svět pro své nejbližší, ale i celé lidstvo. Otázkou zůstává, zda je inspirace vrozená vlastnost, jeden z darů rozených vůdců anebo se této dovednosti dá naučit? (Adair, 2004, s. 96-100)

3.7 Nejčastější důvody odchodu nespokojených zaměstnanců z firem

Jako 7 nejčastějších příčin odchodu zaměstnanců považuje Branham (2009) důvody:

- *práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání*
- *nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem*
- *nedostatečné koučování a zpětná vazba*
- *příliš málo příležitostí růstu a dalšího povyšování*
- *pocit nedocení a neuznání*
- *stres z přepracovanosti a nerovnováha mezi pracovním a soukromým životem*
- *ztráta důvěry v nejvyšší vedení (Branham, 2009, s. 40)*

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

4.1 Základní informace o společnosti

Název:	Fremach Morava s.r.o.
Sídlo:	Jožky Silného 2824, 767 01 Kroměříž, ČR
IČO:	26 21 56 75
DIČ:	CZ26215675
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Způsob založení:	Společnost byla založena dle ustanovení § 105 obchodního zákoníku a následujících na základě zakladatelské listiny ze dne 29. 5. 2000
Rejstříkový soud:	Společnost je zapsána v obchodním rejstříku vedeným Krajským soudem v Brně, oddíl C, vložka 37 385
Den zápisu:	7. června 2000
Předmět podnikání:	Společnost podniká v oblastech, na které vlastní řádné živnostenské listy a rozsah předmětu podnikání odpovídá skutečností zapsaným v předmětu podnikání společnosti v obchodním rejstříku. Hlavním předmětem podnikání je vstřikování, kompletace a povrchová úprava plastových výrobků.

Společnost Fremach Morava, s.r.o. sídlící v Kroměříži, je součástí nadnárodní skupiny Fremach, jehož mateřské působení je v Diepenbeeku, v Belgii. Počátek působení společnosti Fremach Morava, s.r.o. v České republice je datován rokem 2000 a od té doby úspěšně rozvíjí své aktivity. V současné době zaměstnává přes 580 zaměstnanců. Strategií společnosti jsou plastové výrobky s velkou přidanou hodnotou, jejich konečná povrchová úprava, kompletace subsystémů a systémů výrobků, s kombinací plastů, kovů a kontrolních elektronických částí.

Obr. 4 Letecký pohled na Fremach Morava s.r.o.



Zdroj: [Fremach Morava, © 2012]

4.2 Výrobní program

Společnost Fremach Morava s.r.o. patří mezi hlavní evropské výrobce vysoko-hodnotných, zejména pohledových, součástí pro automobilový průmysl. Samotná výroba se zabývá povrchovou úpravou a montáží plastových komponentů pro zmíněný automobilový průmysl. Nosným výrobním programem společnosti je vstřikování plastových výrobků, jejich kompletace a povrchová úprava lakováním, tampónovým potiskem či laserovým gravírováním. Mezi hlavní produkty výroby patří:

- přední panely autorádií
- přední panely navigačních systémů v automobilu
- přední panely autoklimatizace
- ostatní plastové součásti pro automobilový průmysl.

Společnost Fremach Morava, s.r.o. je od roku 2000 certifikována v ISO 9001:2000 (systém managementu jakosti) a od roku 2002 v ISO/TS 16949:2002 (management kvality

v automobilovém průmyslu). V roce 2008 firma získala certifikaci v systému environmentálního managementu ISO 14001:2004.

Obr. 5 Certifikát ISO 14001:2004



Zdroj: [Fremach Morava, © 2012]

Obr. 6 Certifikát ISO/TS 16949:2004



Zdroj: [Fremach Morava, © 2012]

4.3 Vývoj počtu zaměstnanců

Ve společnosti Fremach Morava pracují jak kmenoví pracovníci, kteří mají smlouvu s firmou Fremach Morava s.r.o., tak i agenturní zaměstnanci, které si firma najímá dle požadavků výroby. Níže uvádím vývoj celkového počtu zaměstnanců, kteří v letech 2011 – 2013 v jednotlivých měsících pracovali pro společnost Fremach Morava s.r.o.

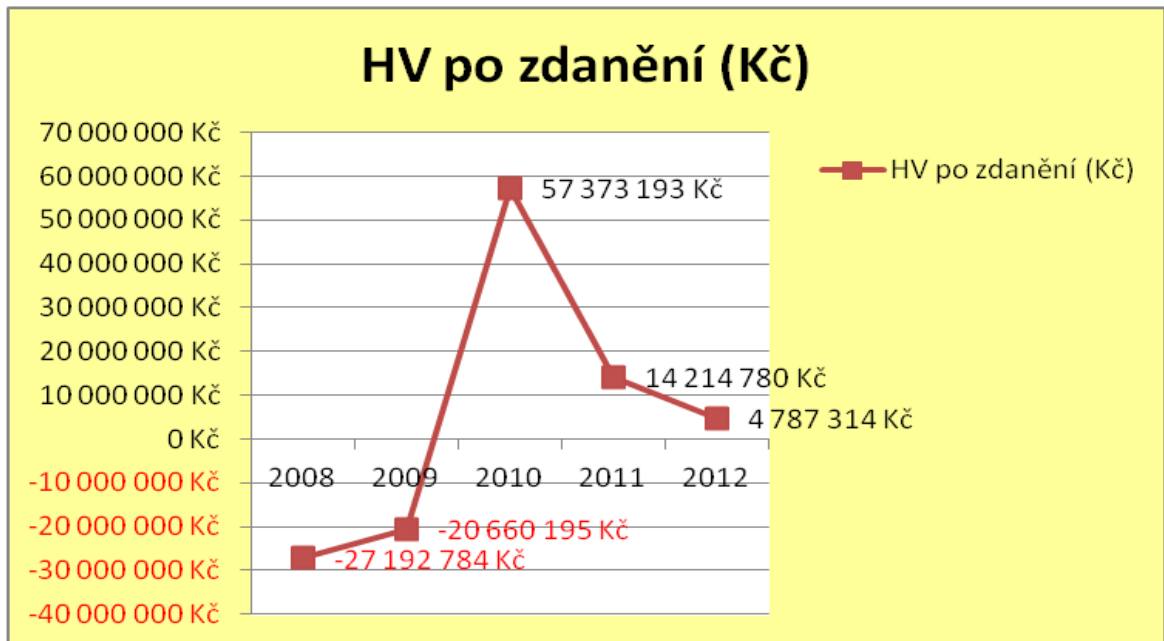
Obr. 7 Vývoj počtu zaměstnanců ve Fremach Morava s.r.o. za období 1/2011 až 3/2013



Zdroj: [Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy]

4.4 Vývoj hospodářského výsledku a tržeb

Obr. 8 Vývoj HV po zdanění ve Fremach Morava s.r.o. v letech 2008-2012



Zdroj: [Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy]

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU FREMACH MORAVA S.R.O.

5.1 Cíl analýzy

Cílem praktické části mé bakalářské práce je provést analýzu stávajícího systému motivace zaměstnanců Fremach Morava s.r.o. Cílem analýzy je zjistit co nejvíce nedostatků ve firmě a potřeb zaměstnanců, na základě nich pak doporučím firmě návrhy na zlepšení současného systému ve společnosti.

Rovněž si stanovuji výzkumnou otázku:

1. **Je finanční ohodnocení stále nejdůležitějším prvkem motivace?** Výzkumná otázka prověří, jak finanční hodnocení ovlivňuje výši motivace.

5.2 Metody sběru dat

Motivace a spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací se dá zjistit čtyřmi způsoby sběru dat:

- Použitím standardizovaného nebo pro danou firmu speciálně vytvořeného strukturovaného dotazníku
- Rozhovory
- Kombinací dotazníku a rozhovoru
- Využitím diskusních skupin (Armstrong, 2007, str. 657-658)

K průzkumu současné motivace zaměstnanců ve firmě Fremach Morava s.r.o. jsem zvolila dotazníkové šetření. Domnívala jsem se, že takto zjistím více informací odpovídajících skutečnosti, než v přímých rozhovorech, kdy se lidé často obávají vyslovit svůj názor, kvůli postihu. Dotazníkové šetření zaručuje anonymitu a navíc mají zaměstnanci možnost popřemýšlet nad odpověďmi u otevřených otázek, kde se mohou vyjádřit.

5.3 Analytické poznatky

5.3.1 Současný stav

Personální činnost a mzdovou politikou ve společnosti Fremach Morava s.r.o. se zabývá HR oddělení (oddělení řízení lidských zdrojů). Chod personálního oddělení a s tím souvi-

sející agendu obstarávají tři zaměstnanci, tzn. personální manažerka, asistentka a mzdová účetní. Personální oddělení má vytčené cíle, kterých chce dosáhnout.

Mezi hlavní cíle HR oddělení patří:

- Snížení nemocnosti na min. 3,5%
- Udržení nízké úrovně fluktuace, max. 1%
- Rozvoj zaměstnanců pomocí sítě interních lektorů
- Vytvořit prostředí pro kvalitu (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

Motivační program

Veřejně publikovaný motivační systém ve Fremach Morava s.r.o. je součástí pracovního a mzdového řádu, který je uveden v organizační směrnice OS 16 Lidské zdroje dle platné normy ISO TS 169 49. Bezpečnost práce zaměstnanců se řídí vnitřní směrnicí BOZP. (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

Finanční motivace

Dle zákona náleží zaměstnanci za odpracovanou dobu hmotná finanční odměna. Ve firmě Fremach Morava s.r.o. jsou dělnické profese odměňovány na základě tzv. „tarifní mzdy“ v rozmezí 1 až 9 tarifních tříd a k tomu pohyblivé části mzdy, kterou tvoří prémie, odměny. THP pracovníci mají „smluvní mzdu“ a ta se rovněž skládá z pevné a pohyblivé složky. Pravidelné roční bonusy jsou pak vypláceny všem kmenovým zaměstnancům na základě ročního osobního hodnocení.

Dle účetních výkazu v uplynulém roce 2012 činily náklady vynaložené na mzdu 114 411 tis. Kč, což při průměrném počtu 360 kmenových zaměstnanců v roce 2012 činí přibližně 26 484 Kč hrubé mzdy / za měsíc. (Interní materiály Fremach Morava, 2012) Srovnáme-li vyšší průměrné mzdy ve Fremachu s vyšší nominální průměrné hrubé měsíční mzdy v regionu, kdy v roce 2012 dosáhla výše 22 173 Kč, jedná se o mzdu nadprůměrnou. Je však potřeba vzít v úvahu, že se mzdy liší dle pracovního místa, proto uvedená výše mzdy je pouze orientační. (czso, 2012)

5.3.2 Zaměstnanecké výhody a bonusy

Společnost Fremach Morava s.r.o. nabízí svým zaměstnancům následující benefity:

Příspěvek na stravu v kantýně

Zaměstnanci náleží nárok na příspěvek na stravu za podmínky, že přítomnost zaměstnance v práci během stanovené směny trvá aspoň 4 hodiny. Bude-li při nerovnoměrném rozvržení pracovní doby v souladu se zákoníkem práce směna včetně přestávky v práci delší než 11,5 hodiny, považuje se za daňový výdaj příspěvek na další jedno jídlo. Pro posouzení doby trvání pracovní směny je rozhodná délka pracovní směny stanovená zaměstnavatelem konkrétnímu zaměstnanci v souladu se zákoníkem práce. Příspěvek nelze uplatnit za zaměstnance, kterému v průběhu směny vznikl nárok na stravné v souvislosti s pracovní cestou zaměstnance podle zákoníku práce. (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

Bonus za zvýšené úsilí vynaložené v souvislosti se zastoupením absentujících spolupracovníků

S platností od září 2007 nabízí společnost Fremach Morava s.r.o. svým zaměstnancům bonus za docházku. Každý zaměstnanec společnosti má možnost získat měsíční bonus v hodnotě 1 000,- Kč (na tento bonus nemá nárok top management společnosti). Nárok na tento bonus vzniká v případě, že zaměstnanec v daném měsíci nemá absenci vyšší než 3,5 hodiny potvrzené propustkou. Nezapočítává se však dovolená, osobní překážky v práci (např. vlastní svatba, pohřeb rodinného příslušníka, dárcovství krve). Tento bonus není vyplácen zaměstnanci ve zkušební době. (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

Měsíční bonus - Osobní ohodnocení

Udělují vedoucí zaměstnanci dle předem stanovených kritérií (výkon, přístup k práci, kázeň). Osobní ohodnocení je ve výši max. 1 000,- Kč / měsíc. Tento bonus je vyplácen i zaměstnancům ve zkušební době. Platnost od července 2009. (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

Roční bonus

Tento benefit tvoří maximálně 10% z roční mzdy předchozího roku daného zaměstnance. 5% z celoroční mzdy je možné získat na základě kladných hospodářských výsledků firmy předcházejícího roku, 0 - 5% udělují nadřizený na základě ročního hodnocení, dosažených výsledků a plnění osobního plánu. (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

Penzijní připojištění

Nárok na tento benefit má každý zaměstnanec, který odpracoval ve firmě alespoň 6 měsíců. Výše příspěvku na penzijní připojištění činí 3 % z hrubé měsíční mzdy předcházejícího

kalendářního měsíce daného zaměstnance. Maximální výše poskytovaná zaměstnavatelem v kalendářním roce je 24 000,- Kč. Platnost od ledna 2008. (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

Týden dovolené navíc

Vztahuje se na zaměstnance, který odpracoval ve společnosti 3 a více let. Nárok bude počítán vždy od ledna daného roku. Platnost od ledna 2008. (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

Příspěvek na čištění firemního oděvu

Tento příspěvek je vyplácen 2x ročně (k dubnové a říjnové výplatě) vždy ve výši 200,- Kč. (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

Dárkové šeky

Dárkové poukázky se poskytují zaměstnanci k 10letému výročí vždy na konci roku, ve kterém odpracovaného počtu let ve společnosti dosáhne. Hodnota šeku za 10 odpracovaných let ve společnosti činí 10 000 Kč. Platnost od prosince 2011. (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

Zlepšovací návrhy

Mezi další motivaci zaměstnanců patří program zlepšovacích návrhů. Zlepšovací návrh je návrh, který musí na známé problémy a s tím související systém a procesy aplikovat nový inovativní přístup řešení či vylepšení, což má za následek zlepšení stávající situace. Každý ze zaměstnanců může podat návrh na zlepšení konkrétní věci. Management vyhodnotí použitelnost, proveditelnost a finanční stránku návrhu, a pokud se rozhodne návrh realizovat, pak zaměstnanec, který podal návrh, obdrží dle platných pravidel odměnu v podobě jednorázového bonusu. Mezi motivační faktory bezesporu patří nejen prvotní finanční stimul, ale současně zaměstnanec cítí, že jeho práce má smysl. Tím, že se svými nápady přímo podílí na chodu firmy, mu dává pocit důležitosti a chuti do práce. Tato motivace se netýká managementu, vedoucích jednotlivých oddělení výroby či procesních inženýrů, neboť jejich návrhy jsou považovány za součást jejich náplně práce.

Mimopracovní aktivity

Firma pořádá pro své zaměstnance pravidelné letní a zimní večírky, rovněž hradí sportovní aktivity, jako například fotbal, letní beach volejbal nebo bowling. Pro top management se pořádá team building ke stmelení týmu vedení. Tyto mimopracovní činnosti bezesporu

přispívají k zlepšení neformálních vztahů mezi kolegy, zlepšují komunikaci a ovlivňují vztahy na pracovišti.

Další motivační programy

Mezi další motivační programy, které společnost nabízí, můžeme zařadit:

- talent management – Fremach Academy – kariérní růst, development centrum; tato motivační novinka přichází z Belgie pro talentované lidi.
- zahraniční pracovní pobyty v rámci skupiny Fremach Group
- jazykové kurzy pro zaměstnance (výuka anglického jazyka několika úrovní) placené společností. (Interní materiály Fremach Morava, 2013)

5.3.3 Vyčíslení celkových nákladů vynaložených na benefity v roce 2012

Dle účetních výkazů poskytla firma Fremach Morava s.r.o. v uplynulém roce 2012 svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody ve výši 3 690 794,50 Kč.

Tab. 1 Náklady na benefity ve firmě Fremach Morava s.r.o. v roce 2012

<i>Benefit</i>	<i>Roční náklady</i>
Obědy	2 416 268,00 Kč
Penzijní připojištění	992 188,00 Kč
Doprava	282 338,50 Kč
Celkem	3 690 794,50 Kč

Zdroj: [Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy]

5.3.4 Dotazníkové šetření

K tomu, abych mohla zjistit, jak a čím jsou v současné době motivováni zaměstnanci ve firmě Fremach Morava s.r.o., je potřeba analyzovat jednotlivé faktory, které mohou ovlivňovat, a působit na jednotlivé zaměstnance firmy. Sestavila jsem dotazník s 19-ti uzavřenými i otevřenými otázkami, pomocí kterého bude provedeno mé šetření.

Osobně jsem rozdala 120 dotazníků vedoucím jednotlivých oddělení firmy Fremach Morava s.r.o., kteří je dále distribuovali, ale pouze jen kmenovým zaměstnancům. Dotazník byl rovněž rozeslán v elektronické formě. Vyplněných dotazníků se mi vrátilo zpět 70 ks, tj. 58 % návratnost rozdaných dotazníků. Firma má v současné době 383 kmenových zaměst-

nanců, což je 18% návratnost z celkového počtu všech kmenových zaměstnanců. Cílem dotazníkového šetření je zjistit co nejvíce informací týkajících se nedostatků ve firmě a požadavků ze strany zaměstnanců, které dále zpracuji a v následné kapitole navrhu doporučení na zlepšení motivačního systému. Sestavený dotazník (tak jak byl distribuován) je součástí přílohy této bakalářské práce.

Informace byly získány formou kvantitativního výzkumu, kdy jsou záměrně větší skupině lidí kladeny stejné otázky. Získané poznatky jsou dále vyhodnoceny s pomocí statistických metod. Níže budou rozebrány jednotlivé otázky dotazníku. Grafy k jednotlivým otázkám jsou součástí přílohy.

1. otázka: Věk zaměstnanců

Nejsilnější věkovou skupinu ve Fremach Morava dle odpovědi respondentů tvoří zaměstnanci ve věku 26-35 let (43 %), což ve srovnání se skutečným stavem odpovídá sice jen 35 %, ale i tak se jedná o nejsilnější skupinu.

2. otázka: Pohlaví zaměstnanců

Společnost zaměstnává 2/3 žen. Dotazník vyplnilo 71 % zaměstnaných žen, což je stále i ve srovnání se skutečným stavem 65 % převaha nad 1/3 mužů.

3. otázka: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejpočetnější skupinu zaměstnanců ve společnosti, tedy 48 % tvoří lidé s vyučením v daném oboru. Vzhledem k tomu, že Fremach je výrobní podnik, je celkem pochopitelné, že téměř 1/2 zaměstnanců má pouze výuční list. 33 % zaměstnanců dosáhlo SŠ vzdělání s maturitou. Naproti tomu 16 % zaměstnanců s dosaženým VŠ vzděláním naznačuje, že na odpovědných místech ve vedení pracují zřejmě vzdělaní lidé.

4. otázka: Počet odpracovaných let ve firmě Fremach Morava s.r.o.

Téměř 1/2 zaměstnanců Fremachu pracuje ve společnosti 2-5 let, dotazníkovým šetřením bylo zjištěno 49 %, ve srovnání se skutečným stavem je to 45 %, což odpovídá skutečnosti. Druhou početnou skupinu tvoří noví zaměstnanci pracující ve firmě méně než 1 rok. (zjištěných 10 % respondentů však neodpovídá skutečnosti, tj. 32 %). Třetí skupinu s 18 % tvoří zaměstnanci pracující pro firmu 6-10 let (dle dotazníkového šetření však 32 % zaměstnanců). Nejmenší skupinou jsou zaměstnanci působící ve firmě déle než 11 let, tj. od samého vzniku firmy. Tak malé množství vyplněných dotazníků od zaměstnanců pracujících ve firmě méně než 1 rok může být způsobeno tím, že mě tito zaměstnanci osobně ne-

znají, nebo to může být tím, že tito lidé nemají ještě vztah ke svému zaměstnavateli případně si nejsou jistí delším setrváním ve firmě a tak nemají potřebu vyjadřovat zaměstnavateli svůj názor.

5. otázka: Struktura zaměstnanců ve firmě Fremach Morava s.r.o. dle oddělení.

Nejvíce respondentů tj. 43 % pracuje na oddělení montáže (ve srovnání se skutečným stavem 38 %). Druhým početným oddělením je lakovna, kde dotazník vyplnilo 27 % respondentů (dle skutečného stavu 23 %). Třetí nejpočetnější oddělení vstříkolisovny zaměstnává 19 %, avšak dotazník vyplnilo jen 10 % respondentů. 9 % je administrativních pracovníků (G & A), engineering tvoří 6 % dle respondentů (dle skutečného stavu 3 %), 1 % pracuje na oddělení kvality (oproti skutečnému stavu však 6 %) a na oddělení údržby 4 % (ve skutečnosti pouze 2 %).

6. otázka: Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte?

61 % zaměstnanců tj. téměř 2/3 respondentů uvádí, že je naplňuje práce, kterou vykonávají, oproti 33 % tj. 1/3, které vykonávaná činnost nenaplňuje a 6 % dotázaných nedokázalo na tuto otázku odpovědět.

Mezi nejčastější důvody pracovní spokojenosti zaměstnanci uvádějí:

- práce jednoduše baví, zajímavá práce, v které vidí smysl
- dobrý pocit z vykonané práce
- dobrý pracovní kolektiv, práce s lidmi
- odpovědnost, seberealizace, využití vlastních schopností, práce v oboru

Mezi nejčastějšími uváděnými důvody pracovní nespokojenosti je:

- špatné plánování, špatná organizace, špatné vedení firmy
- stereotyp, nemotivující a nezáživná práce, neadekvátní pracovní zařazení (mimo obor)
- špatné finanční ohodnocení
- práce případně zbytečná
- nespravedlivost

7. otázka: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

U této otázky měli zaměstnanci seřadit 7 uvedených motivačních faktorů, v preferovaném pořadí důležitosti. Vypočítala jsem průměrnou aritmetickou hodnotu, střední (medián) a

nejčastěji se opakující (modus) hodnotu. Posuzujeme-li důležitost podle aritmetického průměru, uvedené faktory motivují zaměstnance v následujícím pořadí důležitosti:

1. **Dobrá pocit z vykonané práce (vnitřní uspokojení)**
2. **Pracovní kolektiv a týmová práce**
3. **Finanční ohodnocení**
4. Zodpovědnost za svěřenou oblast (s možností měnit věci)
5. Jasná a fungující pravidla.
6. Kariéra a osobní růst
7. Zaměstnanecké výhody

U otázky 7g (Jasná a fungující pravidla) je zajímavé, že v aritmetickém průměru se umístila na pátém místě důležitosti. Má však vysokou hodnotu modusu, což znamená, že i když v průměru není tato otázka důležitá, našla se velká skupina respondentů přiřazující této otázce nejvyšší důležitost.

Abych zjistila jednotlivé spojitosti mezi skupinami, 7 motivačních faktorů jsem dále porovnávala k věku, pohlaví, vzdělání, počtu odpracovaných let ve firmě Fremach Morava, oddělení, pracovní a finanční spokojenosti (otázky 1 až 5, 6 a 8). Analýzu závislostí u vybraných skupin jsem provedla za pomoci tzv. kontingenční tabulky. Z výrazných zjištěných odchylek (kladných i záporných výkyvů hodnot od průměrných hodnot) jsem udělala výběr. Z těchto vybraných hodnot byla sestavena tabulka a pro přehlednost byly údaje dány do grafů, které jsou součástí přílohy.

7a) Finanční ohodnocení

Z grafu (v příloze) je vidět, že pro zaměstnance nad 56 let je finanční motivace méně důležitá než pro ostatní věkové kategorie, které se pohybují v průměrné hodnotě. U věkové kategorie 26-45 let a 36-45 let dosáhly hodnoty nad průměr, což značí zvýšenou finanční motivaci. Muže o něco více motivuje finanční ohodnocení než ženy. VŠ vzdělaní zaměstnanci a pracovníky G & A (administrativa, finance, logistika, IT) rovněž motivuje finanční ohodnocení více než ostatní skupiny. Naproti tomu zaměstnance pracující ve firmě méně než 1 rok, zaměstnanci na oddělení kvality a zaměstnance, které naplňuje samotná práce, u nich se finanční motivace pohybuje pod hodnotou průměru. I zaměstnanci spokojení se svým stávajícím finančním ohodnocením jsou nadprůměrně motivováni financemi.

7b) Kariéra a osobní růst

Kariéra a osobní růst se s věkem snižují. Pro muže je kariéra a osobní růst důležitější než pro ženy. Pro vzdělanější lidi nabývá kariéra a osobní rozvoj větší důležitosti a snižuje se směrem dolů. Lidé se základním vzděláním kariérní růst motivuje již velmi málo. Rovněž zaměstnanci pracující ve firmě kratší dobu než 1 rok nepovažují kariéru a osobní růst za tak důležité, neboť se teprve učí a zvykají si na danou práci a prostředí. Zájem o osobní růst stoupá s lety ve firmě, jakmile člověk cítí důležitost a zodpovědnost vůči firmě. Ovšem může dojít k syndromu vyhoření, proto také u lidí pracujících ve firmě déle než 11 let má úroveň osobního růstu klesající tendenci. Zaměstnanci pracující v G & A (administrativa, finance, logistika, IT), oddělení engineeringu či kvality jsou více motivováni, než zaměstnanci dělnických profesí, přičemž nejméně jsou motivováni pracovníci na oddělení vstřikolisovna. Ty, které vykonávaná práce nenaplnuje, budou pochopitelně méně motivováni se dále rozvíjet v oblasti, která je ne příliš baví, naproti tomu zaměstnanci spokojeni s finančním ohodnocením své práce jsou ještě více stimulováni k lepším výkonům a růstu.

7c) Pracovní kolektiv a týmová práce

Výše uvedený graf srovnává, jaký vliv má kolektiv a týmová práce na pracovní motivaci u vybraných skupin a srovnává je k celkovému průměru všech skupin. Starší zaměstnanci (s vidinou blížícího se důchodu) již nekladou tak velký důraz na kvalitní pracovní kolektiv a týmovou práci jako mladší generace. Nejvyšší důraz klade na týmovou práci generace středního věku, která v plné síle rozvíjí svoji kariéru nebo naopak musí zaopatřit svoji rodinu. Dle průzkumu vyšlo, že muži jsou pracovnímu kolektivu a týmové práci malinko více nakloněni než ženy. Pracovní kolektiv a týmová práce je více méně důležitá pro všechny, bez rozdílu na dosažené vzdělání. Pro nováčky ve firmě (k utužení vznikajících vztahů) a zaměstnance pracující ve firmě déle, než 6 let je kolektiv hodně důležitý (vzniklá kamarádství). Dle odpovědi respondentů, lepší pracovní kolektiv a týmová práce je například na oddělení údržby, G & A či lakovny, pod průměrem je pak na prvním místě vstřikolisovna a poté montáž a engineering. Stojí k povšimnutí, že i nenaplnující práce neovlivní dobrý pracovní kolektiv a týmovou práci, naproti tomu spokojenost s finančním ohodnocením nepřispívá ke zlepšení práce v týmu a k vybudování lepšího pracovního kolektivu.

7d) Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou nejdůležitější pro zaměstnance středních let (36-45) a zaměstnance pracující ve firmě delší dobu. Vš vzdělaní pracovníci, stejně jako pracovníci na oddělení kvality je nepovažují za tak důležité, též jsou o něco méně důležité pro muže než

ženy. Zaměstnance, které nenaplnuje práce, považují zaměstnanecké výhody za méně důležité, než zaměstnanci, které naplnuje jejich práce a též ti, kteří jsou finančně spokojeni.

7e) Dobrý pocit z vykonané práce (vnitřní uspokojení)

Nejméně motivuje zaměstnance starších 56 let a nejmladší věkovou kategorii (18-25), naproti tomu zaměstnanci střední věkové kategorie tj. 26-55 let jsou nadprůměrně motivováni dobrým pocitem. Dobrý pocit z dobře vykonané práce je důležitý více pro lidi se základním a protikladně s VŠ vzděláním. Naproti tomu lidé se SŠ vzděláním jsou mírně pod hranicí průměru. Dobrý pocit z dobře vykonané práce je důležitý pro zaměstnance, kteří ve firmě pracují již řadu let, a s odpracovanými lety se dle odpovědi respondentů zvyšuje. Motivuje lidi téměř na všech oddělení, nejvíce však na oddělení kvality a nejméně pak vstřikolisovny. Zaměstnance, které naplnuje práce, považují dobrý pocit z vykonané práce za důležitější, než ti, které vykonávaná práce nenaplnuje. Finančně spokojeni zaměstnanci mají lepší pocit z dobře vykonané práce, než ti, co nejsou spokojeni s výší svého finančního ohodnocení.

7f) Zodpovědnost za svěřenou oblast (S možností měnit věci)

Zodpovědnost za svěřenou oblast je důležitá pro všechny věkové kategorie, dle průzkumu však vychází, že právě lidé středního věku (36-45) let ji považují za nejdůležitější. Naproti tomu nejméně důležitá je pro mladší věk. Je rovněž o malinko důležitější pro muže a ženy jsou na hranici průměru. VŠ vzdělaní lidé ji považují za mnohem důležitější než lidé se základním vzděláním, což může vycházet i z jejich pracovní pozice (zřejmě s větší zodpovědností u VŠ), jak je ostatně vidět i na oddělení engineeringu, které zaměstnává převážně vysokoškolsky vzdělané lidi. Zaměstnaní méně než 1 rok, stejně jako déle než 6 let berou práci zodpovědněji, než jejich kolegové pracující 2-5 let ve firmě. Zřejmě prvotní pracovní nasazení v prvním roce polevilo a další motivace přichází až s úplným oddáním se práci. Pro ty, co není práce nenaplnující, nebude ani zodpovědnost za svěřenou oblast mít takový význam. Naproti tomu finančně spokojený pracovník bude brát práci zodpovědněji.

7g) Jasná a fungující pravidla

Jasná a fungující pravidla jsou nejdůležitější pro zaměstnance ve věkové kategorii 36-45 let, rovněž pro starší lidi a méně pro nejmladší generaci. Ženy více než muži chtějí mít specifikovány jasně pravidla. Jasně a srozumitelně daná náplň práce s fungujícími pravidly je obzvlášť důležitá pro lidi se základním vzděláním (rovněž vycházejí z jejich náplně práce) a pro nové zaměstnance pracující ve firmě méně než 1 rok (ti se zaučují na novém mís-

tě nebo se učí novému), naproti tomu je nejméně vyžadují zaměstnanci pracující ve firmě 2-5 let a pracovníci údržby. Nejvíce jasná pravidla naproti tomu vyžaduje oddělení G&A (pracovníci financí, HR, logistiky), což vyplývá i z náplně jejich práce. Ty co práce nenaplňuje, nebudou ani tak lpět na pravidlech, naproti tomu finančně spokojení pracovníci budou dostatečně motivováni k dodržování daných pravidel.

8. otázka: Jste spokojeni s finančním ohodnocením?

81 % zaměstnanců Fremach Morava s.r.o. není spokojeno s finančním ohodnocením své práce, pouze 19 % zaměstnanců spokojených je.

9. otázka: Seřad'te dle důležitosti nabízené zaměstnanecké výhody.

9. otázku jsem vyhodnocovala stejným způsobem jako otázku č. 7. Uvedené, firmou nabízené zaměstnanecké výhody měli zaměstnanci seřadit dle pořadí důležitosti. Rovněž jsem i u této otázky vypočítána průměrnou hodnotu, střední (medián) a nejčastěji se opakující (modus) hodnotu. Nabízených zaměstnanecké výhody dle aritmetického průměru zaměstnanci seřadili:

- 1. Prémie (za docházku / roční hodnocení / podíl na zisku)**
- 2. Příspěvek na penzijní pojištění**
- 3. Možnost vzdělání (školení/ jazykové kurzy)**
4. Firemní akce (kulturní, sportovní...)
5. Možnost zahraničních cest
6. Služební mobil / PC / automobil ...
7. Dotované jídlo (Eurest)

Stejně jako u otázky 7 i u této 9té otázky uvedu spojitosti, tj. jak jednotlivé skupiny (otázky 1 až 5, 6 a 8) považují nabízené zaměstnanecké výhody za důležité.

9a) Dotované jídlo (Eurest)

Mladší zaměstnanci nepovažují dotované jídlo od zaměstnavatele za tak důležité jako věková skupina 36-45 let. Dotované jídlo nejvíce oceňují VŠ, kteří jsou ze svých pracovních pozic dost vytížení a zaměstnanci oddělení engineeringu a údržby, kde pracují převážně muži. Nejméně oceňují dotované jídlo na pracovišti noví zaměstnanci, zřejmě má samotná práce pro ně důležitější váhu, stejně jako pro zaměstnance, které práce nenaplňuje. Finančně spokojení zaměstnanci jsou naladěni pozitivně a proto si i s radostí dopřejí dobré jídlo.

9b) Příspěvek na penzijní pojištění

Věková kategorie 36-45 let považuje příspěvek na penzijní pojištění za obzvlášť důležitý (většina lidí tohoto věku má děti, o které se musí postarat) než např. mladí lidé ve věku do 25 let. Muži, jako živitelé rodiny dávají větší důraz na penzijní pojištění než ženy. Vysokoškolsky vzdělaní lidé docenují příspěvek nejvíce ze všech ve své kategorii, stejně jako zaměstnaní více než 6 let ve firmě. Zaměstnanci lakovny možná nemají dostatek financí, nebo znalostí, aby ocenili tento benefit, tak dobře, jako je doceněn na oddělení kvality, engineeringu, G&A a vstříkolisovny. Práce nenaplňující zaměstnance asi ani stimul v podobě příspěvku tolik nepotěší, jak u jejich finančně motivovaných kolegů.

9c) Prémie (za docházku/ roční hodnocení/ podíl na zisku)

Prémie za docházku jsou oceňovány všemi kategoriemi více než nadprůměrně. Pochopitelně i práce nenaplňující zaměstnance extra finanční částka k výplatě potěší.

9d) Možnost vzdělání (školení/ jazykové kurzy)

Možnost vzdělání není již u všech vybraných skupin stejně oblíbená. S lety může klesat, tak jak ukazuje graf v našem případě u zaměstnanců nad 56 let je možnost dalšího vzdělání nejméně důležité na rozdíl od věkové kategorie 36-45 let, pro které je naopak velmi důležité. Dle respondentů se muži raději vzdělávají než ženy. Možnost vzdělání je více oblíbená u vysokoškoláků (kariérní růst), nejméně u lidí se základním vzděláním. Lidé pracující ve firmě krátkou dobu jsou zajisté zahlceni novými informacemi, vše teprve vstřebávají, takže dodatečné další vzdělání tolik nevitají, jako například lidé pracující ve firmě 11 a více let, pro něž se jedná o vítanou změnu a obohacení stávající (možná již stereotypní) práce. Pro dělnické profese je vzdělání též méně důležité jako např. pro administrativní pracovníky. Pokud práce v daném oboru nenaplňuje, pak pochopitelně ani další možné vzdělání v oboru nebude vyhovovat, naproti tomu finančně spokojení pracovníci se rádi přiučí novému.

9e) Možnost zahraničních cest

Zájem o možné zahraniční služební cesty klesá s věkem. Nejraději cestují lidé středního věku (kariéra) a pak mladí lidé, pro které se mnohdy jedná o výzvu či příležitost. Ženy raději cestují než muži. Ve firmě Fremach Morava zaměstnanci na vyšších pozicích a převážně pak engineerských pozicích velmi často cestují v rámci svých poboček, což zřejmě snižuje i jejich nadšení každé (frekventované) služební cesty (pochopitelně každý z nás si rád užije i svého soukromí a rodiny). Rovněž zaměstnanci pracující ve firmě více než 11 již nesdílejí tolik prvotní nadšení zahraničních výjezdů. Naproti tomu ty, které práce nenapl-

ňuje, uvítají jakékoli rozptýlení a tedy i možnost služebních cest. A konečně finančně spokojený zaměstnanec je peněžně stimulován a pro firmu rád udělá cokoli.

9f) Firemní akce (kulturní, sportovní)

Firemní akce jsou nejméně důležité u starší generace, tj. zaměstnanců nad 46 let, naproti tomu mladší věkové kategorie 36-45 let oblíbené akce považují za důležité, všeobecně mladší generace má více energie a chuti se bavit. Firemní akce považují za důležitějšími muži než ženy. Nejvíce je oceňují zaměstnanci pracující pro firmu méně než 1 rok (zřejmě pro navázání nových vztahů či utužení považují za velmi důležité). Z oddělení nejoblíbenější pro oddělení lakovny, vysokoškolsky vzdělaní lidé méně než například lidé se středním vzděláním. Dobrá zábava v podobě firemního večírku nadchne i práce nenaplňujícího zaměstnance, naproti tomu finančně spokojený zaměstnanec z ní sice má radost, ale nemusí ji zbytečně považovat za důležitou. (záleží na osobní preferenci každého jedince)

9g) Služební mobil/ PC/ automobil

Výhoda služebního mobilu/PC či automobilu je považována za nezbytnost pro věkovou kategorii 36-45 let (může se jednat o nutnost či prestiž) a za nejméně důležité je považuje starší generace 46-55 let. Všeobecně však tento benefit není až tak důležitý pro všechny věkové kategorie, neboť v dnešní době se jedná již o běžnou spotřební věc, která je zaměstnanci přidělena většinou k potřebě být k dispozici i mimo pracovní dobu, což zasahuje do jeho osobního života. Služební mobil/ PC/ automobil je upřednostňovaná muži než ženami. Služební mobil/ PC/ automobil považují za nejdůležitějšími lidé se základním vzděláním (důvod může být i nedostatek finančních prostředků na jejich pořízení) a vysokoškolsky vzdělaní lidé (ti je zřejmě potřebují pro práci i mimo pracovní dobu). Ne tolik důležité jsou i pro pracující více než 11 let v dané firmě. Služební mobil nejvíce doceňují lidé pracující v administrativě nebo řídicích pozicích z čistě pracovního hlediska. Pokud samotná práce člověka nemotivuje, pak ani taková výhoda jako možnost využívat služební telefon či automobil v dnešní konzumní době tolik nenadchne. Ale finančně spokojený zaměstnanec bude rád i za každou další zaměstnaneckou výhodu.

10. otázka: Uveďte další zaměstnanecké výhody, které byste rád/a uvítal/a.

U této první otevřené otázky se zaměstnanci mohli vyjádřit, jaké další zaměstnanecké výhody by rádi uvítali. Nejčastěji navrhovanými zaměstnaneckými výhodami (s 45% četností) jsou stravenky / flexi passy. Firma již v minulosti poskytovala svým zaměstnancům zmíněné flexi passy. S rostoucím počtem zaměstnanců firma přehodnotila a od roku 2013

začala poskytovat svým zaměstnancům příspěvek na stravu (v místní kantýně / Eurest). Druhý benefit (s 14% četností výskytu), který by zaměstnanci uvítali je poskytování různých druhů příspěvků jako např. příspěvek na dovolenou, poskytování bonusových poukázek (na masáže, na sportovní aktivity, na rehabilitaci, do optiky, hrazení vitamínů). Flexibilní pracovní dobu / home office by uvítali THP pracovníci (5 %) naproti tomu založení odborů (8 %) navrhují zaměstnanci na nižších dělnických pozicích. Směnní pracovníci, kteří dojíždí do Fremachu za prací a nemají dopravní spoje, by zase uvítali zajištění víkendové dopravy s dotovaným jízdným (5 %). 8 % respondentů by uvítalo proplácení přesčasů a poskytnutí prémie. Mezi ostatními návrhy (15%) zaměstnaneckých výhod se objevují např. zřízení školky pro děti, zlepšení přístupové cesty a cesty k autobusu, zřízení podnikové chaty či zajištění firemních výletů, zlepšení fasování základních pomůcek a zajištění kvalitnějšího pracovního oděvu.

11. otázka: Jaký vztah máte s vaším nadřízeným? Motivuje Vás k vyšším výkonům a efektivitě Vaší práce?

Je zajímavé, že i když si lidé neustále stěžují na své nadřízené, v globálu s nimi zachovávají dobré vztahy. 43 % zaměstnanců Fremach Morava má výborný, motivující vztah se svým nadřízeným, který ho efektivně motivuje k lepším pracovním výkonům. 33 % má výborný, ale nemotivující vztah, 21 % uvádí celkem dobrý vztah a jen pouhé 3 % zaměstnanců se svým nadřízeným vychází špatně.

12. otázka: Motivuje Vás management v pracovním růstu a umožňuje Vám stávající systém postup ve Vaší kariéře?

Co se týče motivace managementu k pracovnímu růstu svých podřízených, tak zda již 76 % respondentů přiznává, že je management, tedy samotné vedení společnosti nemotivuje, a stávající systém jim neumožňuje pracovní postup. Pouze 24 % uvádí opak.

13. otázka: Jde pro Vás vedení společnosti příkladem a je pro Vás oporou?

65 % dotázaných zaměstnanců uvádí, že pro ně vedení společnosti nejde příkladem a že jim neposkytuje ani dostatečnou oporu ke své pracovní činnosti. 28 % naopak vidí ve vedení společnosti příklad a oporu. 7 % respondentů uvedlo, že nelze jednostranně odpovědět. Důvodů může být více: např. nedostatečná opora managementu (nedostatečné vedení společnosti, příliš mírný management s velmi kamarádskými, uvolněnými vztahy) nebo nedostatek pracovního jednání podřízených a nadřízených spojených s komunikací, či nedostatečné stanovení pravidel a jejich dodržování (jasné cíle a pravidla dodržované všemi).

14. otázka: Jak byste zhodnotil/a Vaše vztahy na pracovišti, v kolektivu, k ostatním kolegům?

Téměř polovina pracovníků (47 %) považuje své vztahy na pracovišti, v kolektivu k ostatním kolegům za kamarádké až osobní, 27 % respondentů se domnívá, že soukromí do práce nepatří a své vztahy na pracovišti považují za čistě pracovní. 23 % zaměstnanců uvedlo odpověď 'týmový hráč'.

15. otázka: Proč jste do firmy Fremach Morava s.r.o. přišel/a?

Mezi hlavní důvody příchodu do firmy Fremach Morava považuje 45 % respondentů právě samotné peníze, velká část z nich však uvádí, že hned druhým důvodem proč do firmy přišli, byla samotná kariéra. Nezanedbatelných 17 % respondentů uznává, že práci přijali jen z důvodu nedostatku jiných pracovních příležitostí v okolí. Nikdo z dotazovaných však neuvedl vztahy jako důvod příchodu do firmy, i když právě dobré vztahy na pracovišti považuje velká část zaměstnanců za důležité. 7 % respondentů uvádějících jiný důvod příchodu do Fremachu, svoji odpověď dále nespecifikovalo. Finance, jako nejčastěji uváděný důvod příchodu do firmy může být však ovlivněno i faktem, že region Kroměříže má vysoké procento nezaměstnanosti. S odkazem na statistiku ke konci roku 2012 připadalo na jednu volnou pracovní pozici v okrese Kroměříž 32 uchazečů. Ani situace v celém kraji nepřispívá ke zlepšení pracovních možností. Jak statistika uvádí, míra registrované nezaměstnanosti v celém Zlínském kraji činila v prosinci 2012 úctyhodných 10,42 %. Výrazně horší pracovní možnosti najít vyhovujícího zaměstnání a nízké platy v regionu, všechny tyto faktory mohli přilákat pracovníky do Fremachu. (czso, 2012)

16. otázka: Uvažujete nebo uvažoval/a jste za poslední 1/2 rok o odchodu z firmy Fremach Morava s.r.o.? Uveďte, co je důvodem.

Jak je vidět z přiloženého uvedeného grafu, více než 2/3 zaměstnanců přiznávají, že uvažovali v posledních 1/2 roce o odchodu ze stávajícího zaměstnání. Pro 35 % respondentů by důvodem odchodu byly peníze, na druhém místě 22 % respondenti uvádí stres. Minimální procento zaměstnanců by odešlo kvůli vzdálenosti z místa bydliště (3 %) či vztahů na pracovišti (7 %). Mezi další důvody odchodu (5 %) uváděli zaměstnanci např. práce v nevyhovujícím směnném provozu či zdravotní problémy. Naproti tomu 22 % respondentů neuvažovala o odchodu z Fremachu vůbec.

17. otázka: Co byste ve firmě Fremach Morava s.r.o. rád/a změnil/a, aby se Vám lépe pracovalo?

Tato druhá otevřená otázka dává zaměstnancům možnost k vyjádření se k možnosti změn na pracovišti.

Nejvíce by zaměstnanci uvítali změnu **finančního ohodnocení**. Mezi odpověďmi se objevovalo lepší a vyrovnanější finanční ohodnocení, ohodnocení na základě výkonu, dle skutečných dosažených výsledků a odvedené práce, příplatky za víkend.

Druhou vítající změnu by zaměstnanci ocenili zlepšení **organizace práce a plánování**. Mezi uvedenými odpověďmi se objevilo: zlepšit plánování a zajištění dostatečného pracovního materiálu a zlepšit kvalitu vstupního materiálu. Třetí zmiňovaná změna je zlepšení **pracovních vztahů**. Je požadováno lidštvější jednání nadřízených s podřízenými, konkrétní a lepší přístup vedoucích pracovníků k lidem, rovněž zlepšení pracovních vztahů v kolektivu. Jako čtvrtou nejčastěji uváděnou změnu požadují zaměstnanci lepší **vedení společnosti**. Byly uvedené i odpovědi typu lepší spolupráce a komunikace managementu s výrobou, vyměnit některé lidi ve vedení společnosti a zodpovědných funkcích, někteří dokonce přímo požadují česky mluvícího ředitele. O pátou vítanou změnu se dělí tři oblasti: cíle a pravidla, komunikace & informovanost a pracovní podmínky. Uváděné odpovědi: jasné **cíle a pravidla** dodržovaná všemi, z **komunikace** je to lepší komunikace mezi jednotlivými odděleními (uvnitř firmy), větší **informovanost** směrem k podřízeným a lepší tok informací. K zlepšení **pracovních podmínek** zaměstnanci uvádějí zřízení klimatizace, zajištění lepšího větracího systému a lepší ventilaci. O šesté místo se dělí požadavky na **omezení víkendových směn, zrušení agenturních zaměstnanců** a zřízení modernějšího fungujícího **PC systému**. Ostatní uváděné změny, které stojí za zmínku je snížení stresu a napětí mezi lidmi, větší zodpovědnost a lepší týmová práce či možnost jednorázově ohodnotit zaměstnance za dobře vykonanou práci (udělování bonusů).

18. otázka Shledáváte stávající systém hodnocení práce za dostačující a spravedlivý? Motivuje Vás k lepším výkonům?

71 % dotázaných neshledává stávající systém hodnocení práce za dostačující a spravedlivý, pouze 24 % je opačného názoru a 5 % si není jisto.

19. otázka: Vaše návrhy na nový motivační systém ve firmě Fremach Morava s.r.o.?

Třetí, poslední otevřená otázka dává zaměstnancům možnost poskytnout firmě nápad ke zlepšení stávajícího motivačního systému.

80 % respondentů uvedlo v návrzích hmotnou, finanční motivaci. Níže uvádím nejčastější návrhy:

- Větší podíl flexibilní složky mzdy (základ + pohyblivá složka).
- Finančně zvýhodnit snažící se pracovníky odvádějící výbornou práci a naopak znevýhodnit pracovníky, kteří odvádí nekvalitní práci.
- Odměny udělovat dle kvality odvedené práce a ne dle odpracovaných let ve firmě.
- 13. a 14. Plat
- Bonusové poukázky (uplatnění masáž, sport, kadeřník, lékárna...)

20 % respondentů uvedlo v návrzích nefinanční motivaci. Níže uvádím zmíněné návrhy:

- Opora nadřízeného
- Nepeněžní ocenění práce
- Team building aktivity
- Zlepšení komunikace (i naslouchání) mezi zaměstnanci
- Sebemotivace

Někteří zaměstnanci zmiňovali, že nejde o navržení nového motivačního systému, ale o spravedlivé dodržování jakéhokoli (tedy i stávajícího) systému.

5.4 Shrnutí analytických poznatků

5.4.1 Zhodnocení současného motivačního systému

Současný motivační systém ve firmě Fremach Morava s.r.o. je veřejně publikovaný v rámci pracovního a mzdového řádu. Byl zveřejněn v rámci ISO TS 169 49 normy kvality, jejíž zavedení vyžadovalo i zlepšit systém řízení, zdokonalit organizační strukturu organizace a zvýšit výkonnost pracovníků personálního oddělení. Tento motivační systém se týká celé firmy a je tedy hodně obecný. Každý zaměstnanec je však jiný, na rozdíl od jednotného systému. Dle mého názoru, aby motivační systém efektivně plnil svoji roli, měl by být šitý na míru pro každého zaměstnance respektive pracovní skupinu. Dělnické profese budou motivovat k vyššímu výkonu jiné stimuly, než například administrativní pracovníky či zaměstnance zastávající manažerské pozice. S měnící se strukturou zaměstnanců by se měl v pravidelných časových intervalech aktualizovat dle momentálních potřeb zaměstnanců.

Za svých 13 let existence firma Fremach prošla vývojem a změnami. Postupně z malé firmy vyrostla středně velká společnost, která nabízí svým zaměstnancům poměrně velkou škálu zaměstnaneckých výhod. Pracovní výkon každého zaměstnance je hodnocen v pravidelném ročním intervalu, kdy je pracovníkovi dle zásluh udělen jednorázový roční bonus. Průměrné platy se ve srovnání s průměrnou mzdou v regionu pohybují v nadprůměru, jejich výši považují vzhledem k regionu za konkurenceschopné. Zaměstnanci tedy nemají vážné objektivní důvody být nespokojeni s výší mzdy při porovnání s obdobnými podniky ve Zlínském kraji, čehož si je firma jistě vědoma. Pracovní motivace a s tím související spokojenost zaměstnanců není ale jen finanční záležitostí. Firma si uvědomuje krátkodobého trvání finančních stimulů a pro své zaměstnance zajišťuje i mimopracovní aktivity jako např. firemní večírky, sportovní akce (fotbal, bowling, beach volejbal), rovněž zajišťuje pravidelná odborná školení a semináře, individuální i skupinová dle oboru. I přes všechny nabízené výhody však současný systém nemotivuje. Ve zkratce uvádím zmiňované nedostatky:

- Zavedený systém hodnocení práce není spravedlivý a není tedy i dostatečně motivační (uvádí 2/3 respondentů)
- Zaměstnanci nejsou spokojeni s finančním ohodnocením své práce. Důvod: systém odměňování není nastaven spravedlivě dle odvedené práce.
- Nedostatečná informovanost související i s nedostatečně fungujícím informačním systémem a organizace práce.
- Chybí jasná fungující pravidla.
- Nespokojenost s vedením společnosti, zlepšit vztahy s vedením. Někteří zaměstnanci požadovali výměnu některých lidí ve vedení, konkrétně česky mluvícího ředitele.
- Nevyhovující pracovní podmínky (klíma).

5.4.2 Výzkumná otázka

Stanovená výzkumná otázka: „**Je finanční ohodnocení stále nejdůležitější prvek motivace?**” byla zkoumána v otázkách 7a, 9c, 15, 16 a 17 dotazníku. Na základě odpovědí u otázek 9c, 15, 16 a 17 se ve vyhodnocování na prvním místě umístili právě finance. U otázky 7a se však ukázalo, že k pracovnímu výkonu motivuje současně i dobrý pocit z vykonané práce v podobě vnitřního uspokojení a dobrý pracovní kolektiv a týmová práce. Prověřovaná výzkumná otázka tímto tedy nebyla jednoznačně potvrzena.

6 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

Na základě zjištěných poznatků navrhuji firmě zlepšit nedostatky a doporučuji následující:

6.1 Zlepšit tok aktuálních informací

Organizace práce, oblast vyžadující zaměstnanci zlepšení, souvisí s lepším tokem informací, tedy s předáváním aktuálních informací. Tok informací souvisí se stávajícím informačním a počítačovým systémem, který je bohužel ve firmě Fremach Morava s.r.o. ne příliš dobrý. S tokem informací a organizací práce rovněž souvisí i nedostatečná komunikace mezi jednotlivci a komunikace mezi odděleními a samotným managementem. Navrhuji, ať každý zaměstnanec začne sám u sebe, snaží se lépe naslouchat, pochopit druhého a komunikovat danou informaci. Implementace nového informačního a počítačového systému by pomohla vyřešit z velké části tento problém, je však časově i finančně náročná.

K předávání aktuálních informací navrhuji firmě zavést následující možnosti:

- a) **Zřízení intranetu** - Zavedení intranetu vyžaduje pořídit server, obstarat licenci, zaškolení správce, nastavit pravidla a pověřit zodpovědné zaměstnance, kteří budou zajišťovat chod a aktualizovat informace. Je nutno pravidelně a včas zaznamenávat zápisy ze všech konaných porad a vymezit přístupnost na stránky intranetu, tzn. například zápis z jednání managementu, bude přístupný pouze pro top management, pravidelné operační meetingy přístupné i pro střední management a informační zpravodajství pak pro všechny zaměstnance atd. Pořízení hardware a software, který bude provozovat intranet, by vyžadoval prvotní investice v rozmezí 50 až 200 tisíc korun dle rozsahu. Dražší varianta se dá pořídit například jako Microsoft Sharepoint Portal běžící na Microsoft Windows Serveru. Levnější varianta například systém Drupal běžící na GNU Linux serveru je zdarma, pouze obnáší investici do hardware. (SlideShare, 2011)
- b) **Newsletter v elektronické formě** – Zřízení interního zpravodaje, který by administrátor rozesílal emailem každý měsíc všem THP a vedoucím pracovníkům. Zpravodaj by obsahoval všechny podstatné, aktuální informace určené všem THP pracovníkům. Zřízení vyžaduje téměř nulové náklady. Oficiální zdroj informací by zabránil šíření fám a zmatků.
- c) **Newsletter v papírové podobě** – Tištěná verze zpravodaje by byla každý měsíc k dispozici všem zaměstnancům. Zpravodaj by obsahoval nové informace, důležité

starší informace a mohl by být využit mimo jiné i k zábavě. Dle rozsahu, objemu, kvality tisku a papírů by se náklady mohli pohybovat okolo 1 000 až 5 000 Kč měsíčně.

- d) **Town meeting** – Tyto meetingy již firma pravidelně využívá. Vzhledem k velikosti firmy a nepřetržitému třísměnnému provozu, musí celý management Fremachu vždy svolat alespoň 3x stejný town meeting, aby osobně informoval všechny zaměstnance na všech směnách. Proto navrhuji omezit tyto meetingy a svolávat pouze 1 až 2krát ročně pro osobní prezentaci managementu ke všem zaměstnancům. Management takto ušetří čas, téměř nulové náklady. Podstata kontaktu a vzájemné interakce mezi celým managementem a všemi zaměstnanci zůstane zachována.

K tomu, aby se zlepšil tok informací a organizace práce je však nutno zachovat disciplínu v aktualizaci a pravidelnosti, jen tak může firma očekávat, že s pomocí zmíněných prostředků dojde ke zlepšení toku informací ve společnosti.

6.2 Zavedení jasných a srozumitelných pravidel

Z odpovědi otázky 7 vyplývá, že jsou zaměstnanci citliví na jasná a fungující pravidla, která považují za stejně důležitá jako dobré finanční ohodnocení a dobrý pocit z vykonané práce. Managementu firmy doporučuji se soustředit na zavedení **fungujícího systému pravidel**. Pokud management a vedení společnosti vyžaduje dodržování určitých zásad od svých podřízených, musí jít rovněž sám příkladem. Je vcelku alarmující, když někteří podřízení mezi požadovanými změnami motivačního systému uvádějí jasné cíle a fungující pravidla dodržovaná všemi. Navrhuji managementu se sejít, domluvit a následně vytvořit systém pravidel. Jasná a srozumitelná pravidla mohou vypadat třeba takto:

- a) Pravidlo "jednou a dost" – obsahuje velmi specifickou skupinu pravidel, jejichž porušení bude znamenat pro zaměstnance okamžitý odchod z firmy. Jedná se o např. zákaz kouření v daných prostorách, zákaz požívání alkoholu a návykových látek na pracovišti a práce pod jejich vlivem, krádež hmotného i nehmotného majetku, zneužití obchodního tajemství atd.
- b) Pravidlo "dvakrát a dost" - ostatní vážné porušení firemních pravidel, které je postaveno na vytýkacím dopisu jako upozornění; při druhém stejném problému obdrží zaměstnanec výpověď. Jedná se např. o zneužití pracovních kontaktů k vlastnímu prospěchu, neúmyslné, ale vážné poškozování majetku, hrubé snižování produktivity a nehospodárná práce či úmyslné zanedbávání kvality, apod.

- c) Pravidlo "třikrát a dost" – zde by mohlo patřit např. porušení pracovních postupů, nedodržování určitých pracovních pokynů atd.

Stanovená pravidla musí platit pro všechny zaměstnance bez rozdílu. S těmito pravidly musí být obeznámeni všichni zaměstnanci a o každé aktualizaci musí být informováni. Seznam těchto pravidel by měl být umístěn v tištěné podobě na viditelném místě každého oddělení. Náklady na pevné desky a tisk na kvalitní papír závisí na objemu a množství výtisků, jednalo by se o jednorázovou investici do 5 000 Kč za nákup desek a první výtisk. Pravidelná aktualizace změn by již byla zanedbatelná položka do 1 000 Kč.

Některá pravidla jsou záležitostí etiky a slušného chování, ale i na těchto se dá pracovat např. s pomocí odborných školení, aktivitami ke stmelování teamu (team building).

6.3 Zavedení pochvalné nástěnky

Benefity či hmotné finanční odměňování mají časově krátkodobou motivaci, neboť si na ně zaměstnanec rychle zvykne a dále pak již tolik nemotivují. Navrhují řídicím pracovníkům a celému management týmu, aby začali více využívat formy nehmotné motivace. **Pochválit** své podřízené za dobře vykonanou práci, vyžadovat zpětnou vazbu od zaměstnanců, ujistit se, že požadovanému úkolu rozumí, zvýšit jejich pocit důležitosti a pracovní zodpovědnosti, čímž se sníží i jejich pocit nedocenění a neuznání. Navrhují, ať každý manažer dodržuje pravidelné týdenní meetingy se svými podřízenými, na svém oddělení, kde prodiskutují nejen problémy týkající se práce, ale najdou si čas i na sebe jako tým. Dále navrhuji zřídit „**pochvalnou**“ nástěnku, prostřednictvím které si zaměstnanci mohou předávat pochvalu, poděkování, ocenění nebo i povzbuzení k zlepšení nálady. Je nutné určit pravidla, na nástěnky umisťovat pouze pozitivní krátké zprávy nebo i povzbuzení (např. „Honzo, vidím, že dnes nemáš dobrou náladu. Udělalo by mi radost, kdyby ses víc usmíval. Lenka“). Pokud se stanoví jasná pravidla a tuto formu komunikace bude management opravdu podporovat a aktivně se zapojí, tak může přinést ovoce v podobě pozitivní motivace. S pomocí této malé věci a velkým zájmem zaměstnanců by se časem radikálně změnila atmosféra v celé firmě. Nákup korkové nástěnky, připínáčky a malé tvrdé papírky by firmu vyšel do 5 000 Kč. Aby bylo fungování efektivní, je nutno dodržovat pravidelnost a iniciativa musí vycházet z top managementu.

6.4 Finančně zvýhodnit dobré pracovníky

Finanční motivace je důležitým hnacím motorem k lepšímu pracovnímu výkonu. K tomu, aby byla účinná, je nutno vědět, kdy a jak správně využít finančních stimulů v podobě prémie či benefitů. Firmě tedy doporučuji nastavit spravedlivý systém finančního hodnocení na základě skutečného výkonu. Každý zaměstnanec ve Fremachu má výši své mzdy dány pracovní smlouvou, nastavenou dle náročnosti, výkonu práce a zodpovědnosti. Není však již rozlišena kvalitně odváděná práce zaměstnance (který např. odvádí minimální zmetkovitost a maximální pracovní nasazení) ve srovnání se zaměstnancem na stejné pracovní pozici, který bohužel nevykazuje pozitivní výsledků a svou prací nepřispívá k vytváření hodnot. Navrhuji firmě, ať se soustředí více na pohyblivou složku každého zaměstnance. Ať začne zvýhodňovat výkonné pracovníky od těch méně výkonných. Pracovní výkon hodnotí vždy přímý nadřízený, kterému bude dána kompetence, aby mohl sám určit, kterému pracovníku náleží zvýhodnění. Zaměstnanec musí cítit, že to co dělá má nejen smysl, že každá jeho extra vynaložená snaha, je doceněna. Když i dosud nemotivovaný pracovník uvidí, že výborný výkon je náležitě oceněn, bude se snažit odvádět kvalitnější práci. Je potřeba vzbudit mezi zaměstnanci zájem a soutěživost. Navrhuji firmě využít:

- a) **zaměstnanecké výhody** k ocenění těch nejlepších pracovních výkonů. Odměňování udělovat v každém čtvrtletí např. 10-ti nejlepším zaměstnancům výroby.

Tab. 2 Příspěvky pro nejlepší pracovníky

Benefit	Výše příspěvku	Roční náklady
Příspěvek na dovolenou	5 000 Kč	200 000 Kč
Slevové poukázky (na masáž, sport, kulturu, obchody)	1 000 Kč	40 000 Kč
Celkové roční náklady		240 000 Kč

Zdroj: [Vlastní zpracování dle interních materiálů firmy]

- b) **Větší podíl pohyblivé složky mzdy** – jako další variantou je upravit procento pohyblivé složky a finančně znevýhodnit nekvalitní zaměstnance, v případě nedodržení předem určených cílů pak strhnout procento z pohyblivé části mzdy, které naopak bude přičteno k pohyblivé části mzdy zaměstnancům pracujícím nad limit/normu. Zavedení obnáší jen minimální pracovní náklady, které se projeví prvotním nárůstem administrativní činnosti při zpracování docházky a mzdy.

Zvýhodnit snažící se zaměstnance, odvádějící výborné výkony lze i nehmotnou motivací, ve formě pochvaly, uznání, prokázání důvěry či zodpovědnosti, které by měli patřit k samozřejmostem.

6.5 Zlepšit pracovní prostředí

Zaměstnanci požadují zlepšení pracovních podmínek na jednotlivých úsecích. Práce v chemicky náročném prostředí lakovny, kde se mísí zápach a chemikálie, na druhé straně rozžhavené stroje na oddělení vstříkolisovny, kde špatný větrací systém zapříčiňuje horko a dusno po celý rok můžou zaměstnanci chápat jako nedocnění jejich práce. Teploty v letních měsících dosahují až 40°C. Vedení společnosti si uvědomuje tento problém. Zavedení klimatizace ve velkých prostorách jako je vstříkolisovna je finančně náročná investice, obzvlášť pak následné hrazení provozní spotřeby elektrické energie. Pro srovnání v roce 2012 firma investovala finance do stavby nové administrativní budovy, do jejíž prostor implementovala klimatizační zařízení, které firmu stálo zhruba 8 milionů korun. Výrobní haly mají několikanásobně větší objem a produkuje se v nich v létě několikanásobně více tepla než v prostorách kanceláří. Další investice do klimatizačního zařízení ve výrobních halách není plánováno, neboť financování klimatizace si firma nemůže dovolit. Firma si je vědoma nevyhovujících pracovních podmínek a stále hledá účinné levnější alternativní opatření. Uvažovalo se o rozprašování vodní páry, které by mělo dvojí pozitivní efekt, osvěžilo by pracovníky v horkých letních dnech a odpařováním vody by se okolní teplota snížila. Musím jen souhlasit a podpořit zavedení tohoto návrhu. V letních měsících jsou pracovníkům alespoň poskytovány ochranné, iontové nápoje. Firmě doporučuji v horkých letních měsících umístit barely pitné vody do všech oddělení výroby, obzvlášť zvýšit v kritickém oddělení vstříkolisovny. V případě finančních možností navrhuji realizovat rozprašování vodní páry v horkých letních měsících.

6.6 Zřízení sociálního fondu na mimopracovní aktivity

Z odpovědí respondentů vyplývá, že by rádi zlepšili vztahy na pracovišti. Velká část podřízených má sice dobrý vztah se svým přímým nadřízeným. Problém však nastává při komunikaci a formulování úkolů mezi managementem a podřízenými či jednotlivými odděleními. Doporučila bych firmě lépe využít oblíbených mimopracovních aktivit k prohloubení a zlepšení komunikace mezi jednotlivými odděleními a managementem a k posílení vztahů. Team building aktivity, pořádání jednodenních výletů do přírody či víkendových akcí pro

rodiny s dětmi sice již vyžadují volné finanční prostředky, ale i to se dá vyřešit založením např. fondu na mimopracovní aktivity. K pozitivní komunikaci přispěje i důkladné poznání jednotlivých členů týmu, charakter potřeb motivace jednotlivých zaměstnanců (někdo upřednostňuje pocit zodpovědnosti a samostatnost, jiný potřebuje být neustále povzbuzován, chválen, jiný má potřebu více sdílet...) Lidé, kteří se znají, nemají strach spolu spolupracovat, čímž mezi nimi vzniká jakési pouto, soudržnost a důvěra, že táhnou společně za jeden provaz. Navrhují firmě stanovit do rozpočtu roční částku cca 100 tis. Kč. Z tohoto fondu se mohou hradit i již zaběhlé firemní večírky (letní a vánoční firemní večírek).

6.7 Zaměstnanecké výhody

I přesto, že zaměstnanci nepovažují zaměstnanecké výhody za tolik důležité, kdyby je společnost nenabízela, zaměstnanci by je vyžadovali. Je tedy zřejmé, že je berou trochu jako samozřejmost. Z odpovědí respondentů je jednoznačná poptávka po stravenkách / flexipasech. Bylo by tedy na místě firmě navrhnout zavedení stravenek. Jenže firma Fremach již v minulosti Sodexo stravenky svým zaměstnancům poskytovala. S rozvojem a růstem společnosti přešel Fremach na poskytování příspěvku na stravu v místní kantýně. Je nutné si uvědomit, že ne všechny zaměstnanecké výhody budou nutně vyhovovat všem zaměstnancům. Firmě doporučuji provést průzkum při každé nové nabídce benefitů a ujistit se, zda je opravdu (i přes okolnosti) nový benefit u zaměstnanců vítaný, bude oceněný a především motivační. Firmě Fremach Morava bych doporučovala do budoucích let zvážit, zda by i přes prvotní vyšší náklady a náročnost přece jen nebylo výhodnější sestavit seznam volně volitelných (daňově uznatelných) zaměstnaneckých výhod, které by si zaměstnanci již sami vybírali, dle svých preferencí. Rozšíření škály benefitů je pochopitelně finančně nákladné a firma v současné době nemá dostatek volných finančních prostředků, respektive pokud by je finance vyhradila, byly by využity zřejmě za důležitější oblasti (jako např. zmíněné zlepšení pracovního prostředí či realizace dobrých zlepšovacích návrhů.)

ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo zhodnotit současný systém motivace zaměstnanců ve firmě Fremach Morava s.r.o.

V teoretické části jsem nejdříve definovala základní pojmy týkající se motivace, dále jsem popsala vývoj důležitých teorií motivace, jejichž znalost je nezbytná k praktickému zvládnutí schopnosti motivovat podřízené pracovníky, a s kterými by každý dobrý manažer měl být obeznámen. Uvedla jsem možnosti hmotné i nehmotné pracovní motivace, možnosti a dostupnost zaměstnaneckých výhod, které mohou být čerpány i prostřednictvím tzv. cafeteria systému. Získané teoretické poznatky mi pomohli lépe pochopit a zpracovat praktickou část této bakalářské práce.

V praktické části jsem zjišťovala, jak se jednotliví zaměstnanci společnosti cítí být motivováni, zda hodnotí současný motivační systém za spravedlivý, co je motivuje a co nikoli, jaké změny by uvítali či případně jaké změny v novém motivačním systému by navrhli. Informace byly získány pomocí dotazníkového šetření. K vyhodnocování dotazníku jsem použila statistické metody, k třídění informací byla použita kontingenční tabulka. Výstup dat byl pak pro jednodušší orientaci znázorněn do grafů a tabulek.

Na základě zjištěných informací jsem v závěru práce popsala návrhy a doporučení, které by firmě mohly pomoci ke zlepšení kritických oblastí současného motivačního systému a tím zvýšit pracovní motivaci a přispět ke zlepšení spokojenosti jednotlivých zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografie

- ADAIR, John, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. ISBN 80-86851-00-1
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: Překlad J. Koubek 10. vydání. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vydání. Brno: Computer Press. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BLÁHA, Jiří, MATEJČIČEK, Aleš a KAŇÁKOVÁ, Zdeňka. 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vydání. Brno: CP Books. ISBN 80-251-0374-9.
- BRAHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1 vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2903-9.
- FAIRWEATHER, Alan, 2009. *Jak být motivujícím manažerem*. Překlad: J. Rezek. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3002-8.
- GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: Vybrané kapitoly*. 1. vydání. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-915-0.
- HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. 1. vydání. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2009. *Sociální psychologie*. 2. rozšířené a přepracované vydání. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-1679-9.
- PELC, Vladimír, 2011. *Zaměstnanecké benefity v roce 2011: daňové a pojistné režimy benefitu, čili, jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance*. 1. vydání. Praha: Leges. ISBN 978-80-87212-66-0.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2005. *Vedení lidí, týmů a firem*. 2. přepracované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 80-247-1092-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství Motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2. doplněné vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3447-7.

PORVAZNÍK, Jan a LADOVÁ, Janka, 2010. *Celostní management.* 4. vydání. Bratislava: Iris. ISBN 978-80-89256-48-8.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců.* 1. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2100-2.

Internetové zdroje:

Vybrané teorie motivace k vedení lidí. *Vedeme* [online]. © 2013 [cit 2013-4-11]. Dostupné z: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>

Fremach Morava [online]. © 2013. [cit. 2013-4-11]. Dostupné z: <http://www.fremach.cz/index.php/en/fremach-morava>

Hospodářský vývoj Zlínského kraje v roce 2012. *Český statistický úřad* [online]. © 2012. [cit 2013-5-11]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/aktualni_statisticke_udaje_c_2_2013/\\$File/infolist_2013_2.pdf](http://www.czso.cz/xz/redakce.nsf/i/aktualni_statisticke_udaje_c_2_2013/$File/infolist_2013_2.pdf)

Drupal vs Sharepoint. *SlideShare* [online]. © 2011. [cit. 2013-4-13]. Dostupné z: <http://www.slideshare.net/abayomiayoola/drupal-vs-sharepoint>

Interní materiály společnosti Fremach Morava s.r.o.:

OS 16 Lidské zdroje, příloha č. 7: Organizační směrnice OS 16 – P7_revize 4 Pracovní a mzdový řád Fremach Morava s.r.o. ze dne 17.10.2012

Výkaz zisků a ztrát Fremach Morava s.r.o. za rok 2012

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČSN ISO 9001:2008 Certifikovaný systém managementu jakosti.

ČSN ISO 14001:2005 Certifikovaný systém environmentálního managementu.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Proces motivace	16
Obr. 2 Maslowova hierarchie potřeb	18
Obr. 3 Trojlístek potřeb	22
Obr. 4 Letecký pohled na Fremach Morava s.r.o.	36
Obr. 5 Certifikát ISO 14001:2004	37
Obr. 6 Certifikát ISO/TS 16949:2004.....	37
Obr. 7 Vývoj počtu zaměstnanců ve Fremach Morava s.r.o. za období 1/2011 až 3/2013.....	38
Obr. 8 Vývoj HV po zdanění ve Fremach Morava s.r.o. v letech 2008-2012	39
Obr. 9 Otázka 1: Věk – relativní četnost	75
Obr. 10 Otázka 1: Věk – absolutní četnost	75
Obr. 11 Otázka 2: Pohlaví – relativní četnost.....	76
Obr. 12 Otázka 2: Pohlaví – absolutní četnost.....	76
Obr. 13 Otázka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání – relativní četnost.....	77
Obr. 14 Otázka 4: Počet odpracovaných let ve firmě Fremach Morava s.r.o. – relativní četnost	77
Obr. 15 Otázka 4: Počet odpracovaných let ve firmě Fremach Morava s.r.o. – absolutní četnost.....	78
Obr. 16 Otázka 5: Ve firmě Fremach Morava s.r.o. pracuji na oddělení – relativní četnost.....	78
Obr. 17 Otázka 5: Ve firmě Fremach Morava s.r.o. pracuji na oddělení – absolutní četnost.....	79
Obr. 18 Otázka 6: Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte? – relativní četnost	79
Obr. 19 Otázka 7: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?	80
Obr. 20 Otázka 7a - Motivace finančního ohodnocení u vybraných skupin zaměstnanců	80
Obr. 21 Otázka 7b - Motivace kariéry a osobního růstu u vybraných skupin zaměstnanců	81
Obr. 22 Otázka 7c - Motivace pracovního kolektivu a týmové práce u vybraných skupin zaměstnanců.....	81
Obr. 23 Otázka 7d - Motivace zaměstnaneckých výhod u vybraných skupin zaměstnanců	82

Obr. 24 Otázka 7e - Motivace dobrého pocitu z vykonané práce u vybraných skupin zaměstnanců	82
Obr. 25 Otázka 7f - Motivace zodpovědnosti za svěřenou oblast u vybraných skupin zaměstnanců	83
Obr. 26 Otázka 7g - Motivace jasných a fungujících pravidel u vybraných skupin zaměstnanců	83
Obr. 27 Otázka 7: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?	84
Obr. 28 Otázka 9a – Důležitost dotovaného jídla u vybraných skupin zaměstnanců.....	84
Obr. 29 Otázka 9b – Důležitost příspěvku na penzijní připojištění u vybraných skupin zaměstnanců.....	85
Obr. 30 Otázka 9c – Důležitost prémie u vybraných skupin zaměstnanců	85
Obr. 31 Otázka 9d – Důležitost vzdělávání u vybraných skupin zaměstnanců.....	86
Obr. 32 Otázka 9e – Důležitost zahraničních cest u vybraných skupin zaměstnanců	86
Obr. 33 Otázka 9f – Důležitost firemních akcí u vybraných skupin zaměstnanců.....	87
Obr. 34 Otázka 9g – Důležitost služebního mobilu / PC / automobilu u vybraných skupin zaměstnanců.....	87
Obr. 35 Otázka 10: Uveďte další zaměstnanecké výhody, které byste rád/a uvítal/a.	88
Obr. 36 Otázka 11: Jaký vztah máte s vaším nadřízeným? Motivuje Vás k vyšším výkonům a efektivitě Vaší práce?	88
Obr. 37 Otázka 12: Motivuje Vás management v pracovním růstu a umožňuje Vám stávající systém po-stup ve vaší kariéře?	89
Obr. 38 Otázka 13: Jde pro Vás vedení společnosti příkladem a je pro Vás oporou?.....	89
Obr. 39 Otázka 14: Jak byste zhodnotil/a Vaše vztahy na pracovišti, v kolektivu, k ostatním kolegům?	90
Obr. 40 Otázka 15: Proč jste do firmy Fremach Morava s.r.o. přišel/a?	90
Obr. 41 Otázka 16: Uvažujete nebo uvažoval/a jste za poslední 1/2 rok o odchodu z firmy Fremach Morava s.r.o.? Uveďte, co je důvodem.	91
Obr. 42 Otázka 17: Co byste ve firmě Fremach Morava s.r.o. rád/a změnil/a, aby se Vám lépe pracovalo?	91
Obr. 43 Organizační struktura	92

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Náklady na benefity ve firmě Fremach Morava s.r.o. v roce 2012	44
Tab. 2 Příspěvky pro nejlepší pracovníky	61

SEZNAM PŘÍLOH

PI: Dotazník

PII: Grafy

PIII: Organizační struktura Fremach Morava s.r.o.

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění přiloženého dotazníku.

Ve společnosti Fremach Morava s.r.o. zpracovávám praktickou část své bakalářské práce na téma „Analýza systému motivace zaměstnanců ve firmě Fremach Morava s.r.o.“

Výsledky získané z dotazníkového šetření použiji ve své bakalářské práci, kterou zpracovávám v rámci studia na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně, fakulty managementu a ekonomiky. Dotazník je anonymní, proto Vás chci požádat o odpovědi odpovídající skutečnosti.

Děkuji Vám za ochotu a Váš čas věnovaný vyplňování tohoto dotazníku.

Miriam Hýbnerová

1. Věk

- 18-25 26-35 36-45 46-55
 56 a více

2. Pohlaví

- Žena Muž

3. Nejvyšší dosažené vzdělání

- Základní Vyučen/a SŠ s maturitou VŠ

4. Počet odpracovaných let ve firmě Fremach Morava s.r.o.

- 0-1 2-5 6-10 11 a více

5. Ve firmě Fremach Morava s.r.o. pracuji na oddělení:

- vstřikolisovna lakovna montáž údržba
 kvalita engineering G&A (logistika, finance, HR)

6. Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte? Uveďte důvod proč tomu tak je či není.

- Ano Ne

Důvod.....

.....

7. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

(seřad'te dle důležitosti od 1 do 7, kde 1 nejméně důležité až 7 nejvíce)

	1	2	3	4	5	6	7
Finanční ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kariéra a osobní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pracovní kolektiv a týmová práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dobrá pocit z vykonané práce (vnitřní uspokojení)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zodpovědnost za svěřenou oblast (s možností měnit věci)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Jasná a fungující pravidla	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Jste spokojeni s finančním ohodnocením Vaší práce?

- Ano Ne

9. Seřad'te dle důležitosti nabízené zaměstnanecké výhody.
(1 nejméně důležité až 7 nejvíce).

	1	2	3	4	5	6	7
Dotované jídlo (Eurest)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Příspěvek na penzijní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prémie (za docházku/roční hodnocení/podíl ze zisku...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost vzdělání (školení/jazykové kurzy...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost zahraničních cest	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Firemní akce (kulturní, sportovní...)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Služební mobil/PC/automobile....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

10. Uveďte další zaměstnanecké výhody, které byste rád/a uvítal/a.

.....

11. Jaký vztah máte s vaším nadřízeným? Motivuje Vás k vyšším výkonům a efektivitě Vaší práce?

- Výborný, motivující
 Výborný, ale nemotivující
 Celkem dobrý
 Špatný

12. Motivuje Vás management v pracovním růstu a umožňuje Vám stávající systém postup ve vaší kariéře?

- Ano Ne

13. Jde pro Vás vedení společnosti příkladem a je pro Vás oporou?

- Ano Ne

14. Jak byste zhodnotil/a Vaše vztahy na pracovišti, v kolektivu, k ostatním kolegům.

- Kamarádké/ Až osobní
 Jsem týmový hráč
 Čistě pracovní/ Soukromí do práce nepatří
 Jiné (uved'te jaké).....

15. Proč jste do firmy Fremach Morava s.r.o. přišel?

- peníze kariéra vzdálenost z bydliště vztahy
 jiný důvod (uved'te jaký).....

16. Uvažujete nebo uvažoval/a jste za poslední půl rok o odchodu z firmy Fremach Morava s.r.o.? Uved'te, co je důvodem.

- peníze kariéra vzdálenost z bydliště
 vztahy stres
 jiný důvod (uved'te jaký).....

17. Co byste ve firmě Fremach Morava s.r.o. rád/a změnil/a, aby se Vám lépe pracovalo?

.....
.....
.....

18. Shledáváte stávající systém hodnocení práce za dostačující a spravedlivý? Motivuje Vás k lepším výkonům?

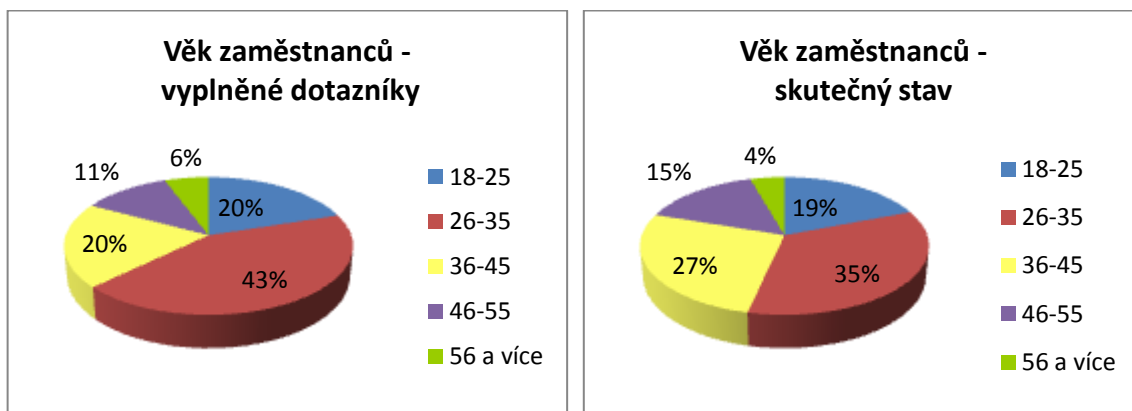
- Ano Ne

19. Vaše návrhy na nový motivační systém ve firmě Fremach Morava s.r.o.

.....
.....
.....

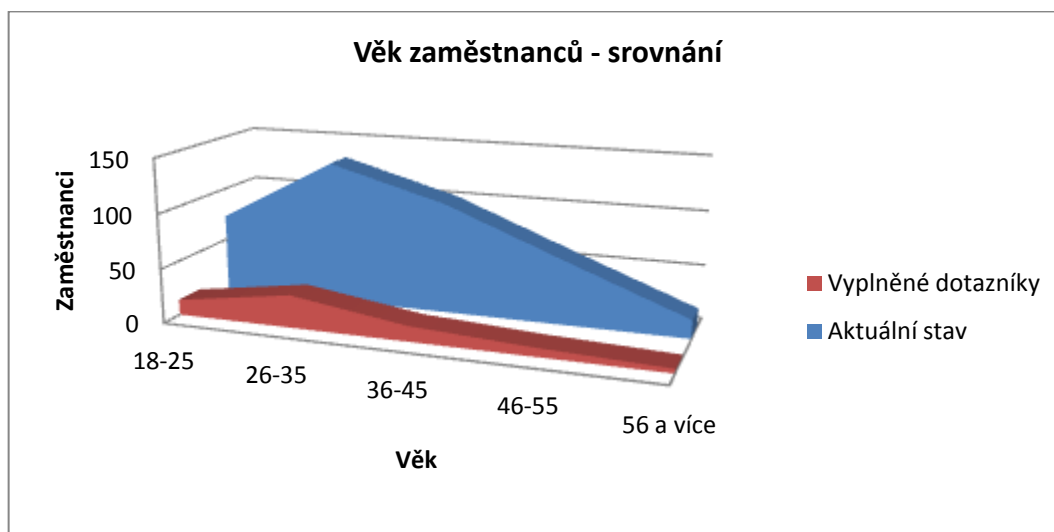
PŘÍLOHA P II: GRAFY

Obr. 9 Otázka 1: Věk – relativní četnost



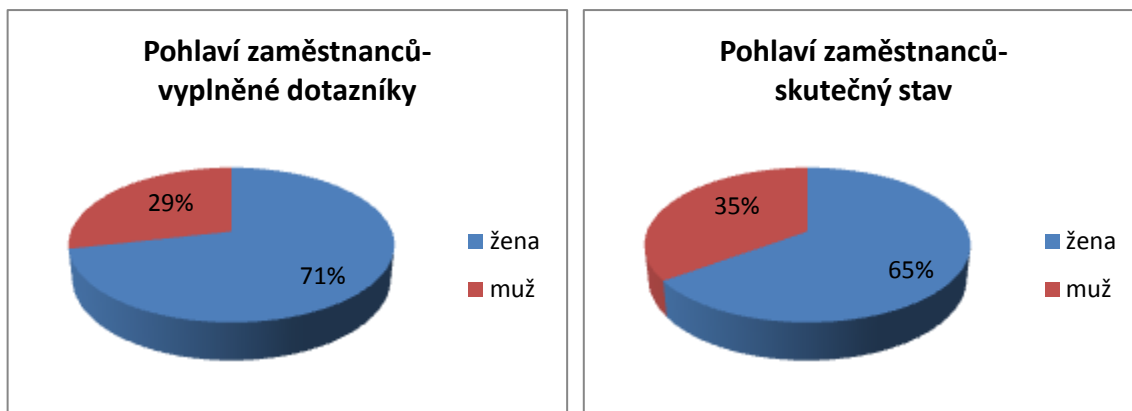
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 10 Otázka 1: Věk – absolutní četnost



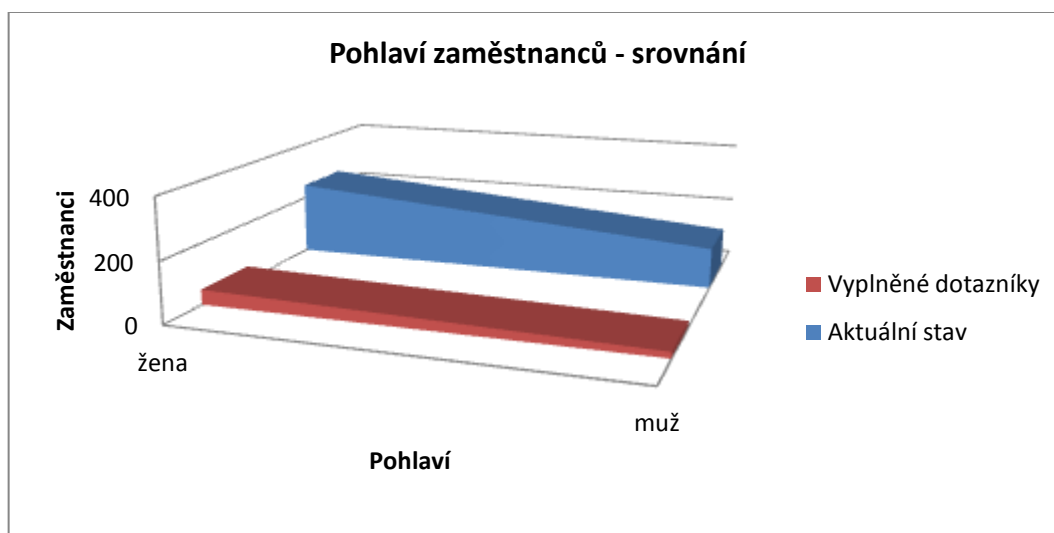
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 11 Otázka 2: Pohlaví – relativní četnost



Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 12 Otázka 2: Pohlaví – absolutní četnost



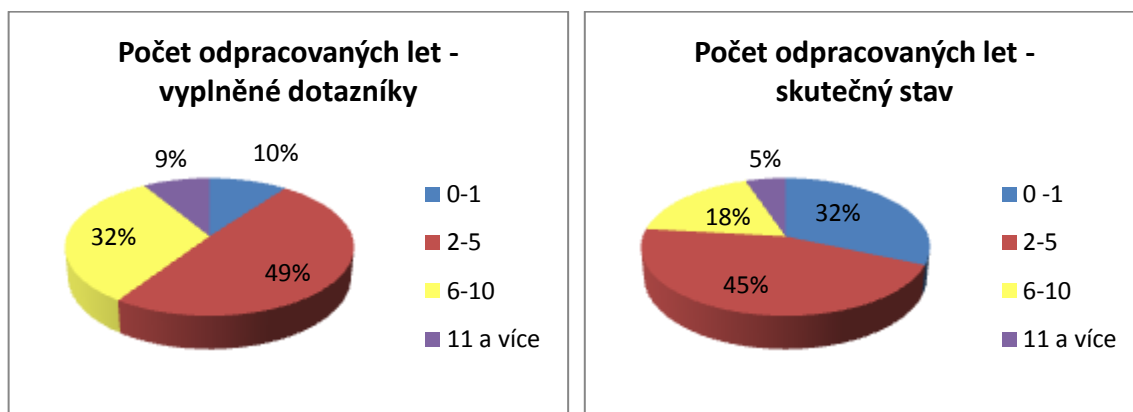
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 13 Otázka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání – relativní četnost



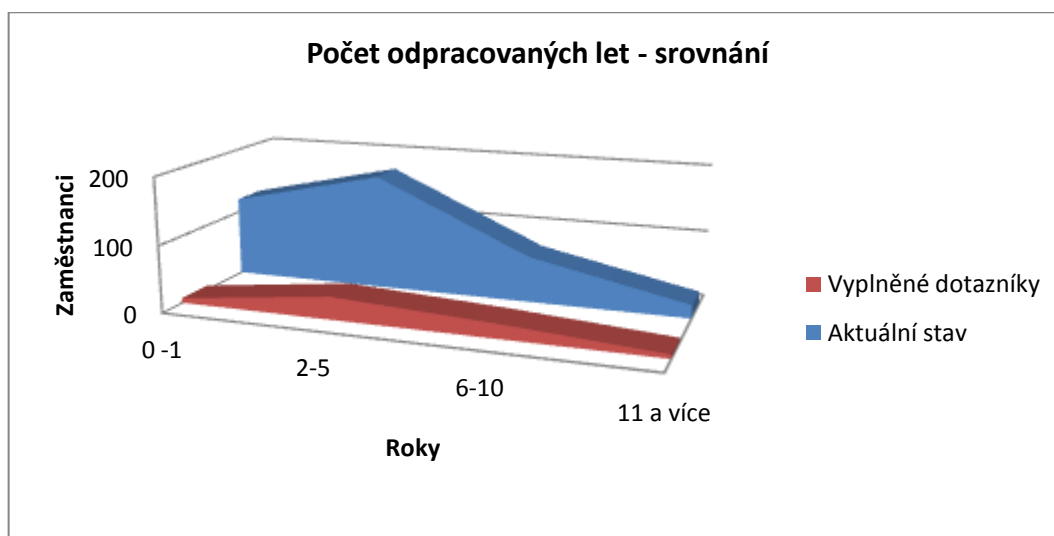
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 14 Otázka 4: Počet odpracovaných let ve firmě Fremach Morava s.r.o. – relativní četnost



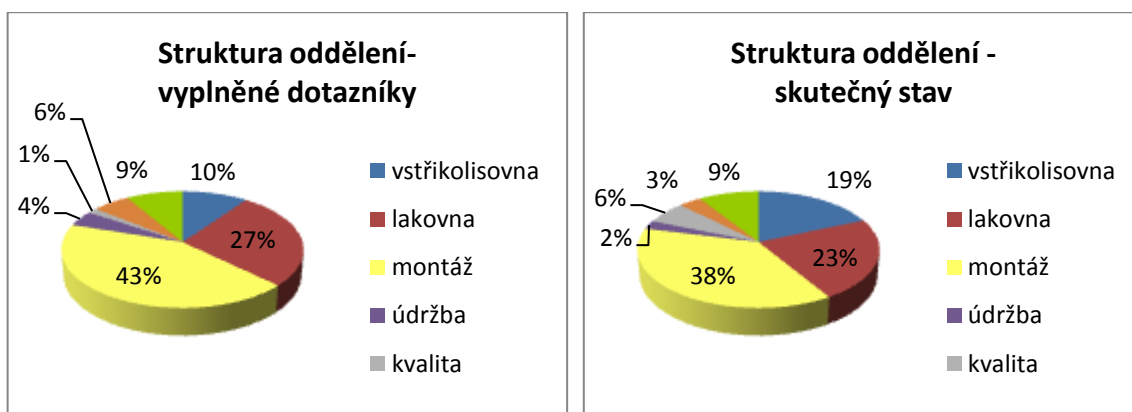
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 15 Otázka 4: Počet odpracovaných let ve firmě Fremach Morava s.r.o. – absolutní četnost



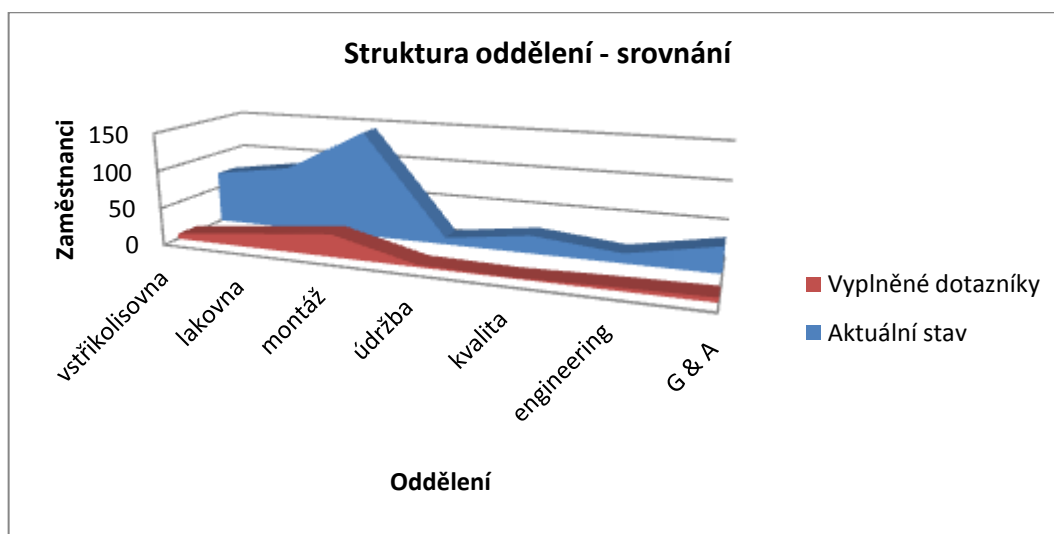
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 16 Otázka 5: Ve firmě Fremach Morava s.r.o. pracuji na oddělení – relativní četnost



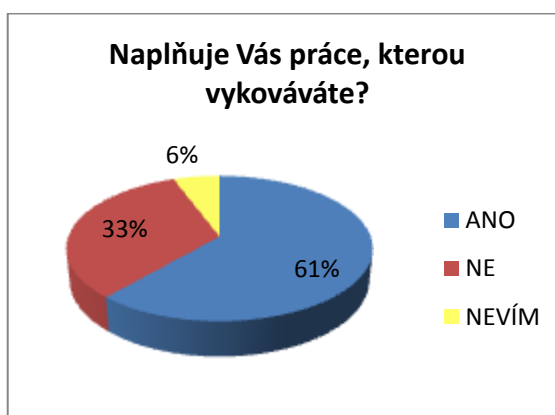
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 17 Otázka 5: Ve firmě Fremach Morava s.r.o. pracuji na oddělení – absolutní četnost



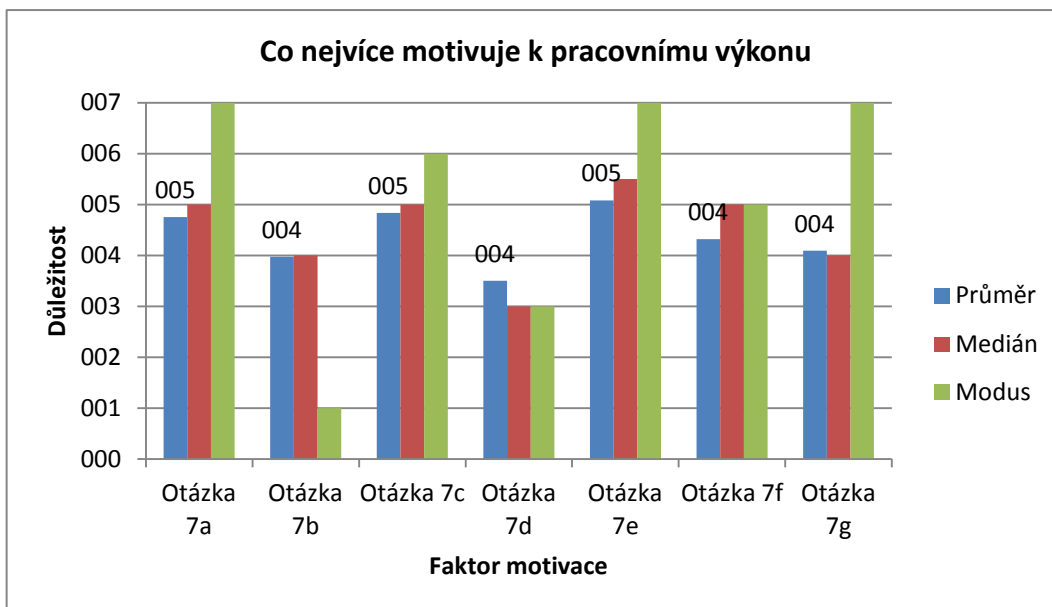
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 18 Otázka 6: Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte? – relativní četnost



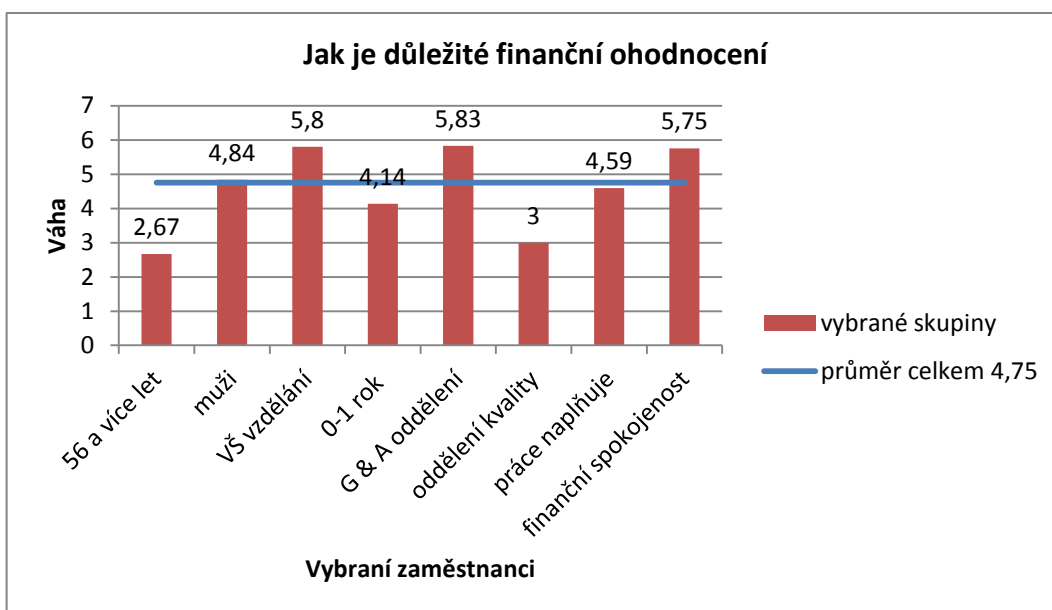
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 19 Otázka 7: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?



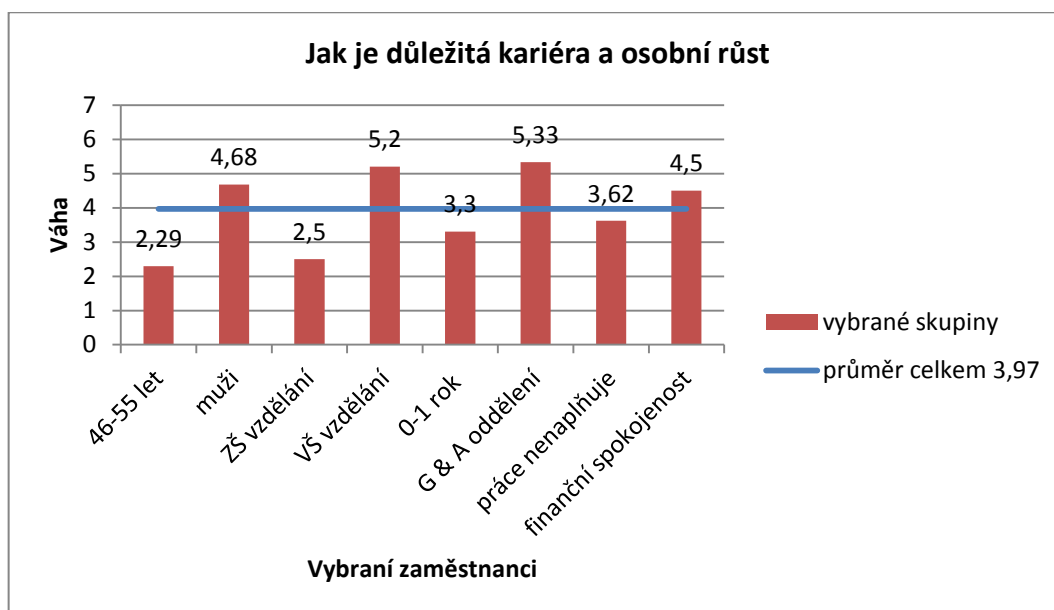
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 20 Otázka 7a - Motivace finančního ohodnocení u vybraných skupin zaměstnanců



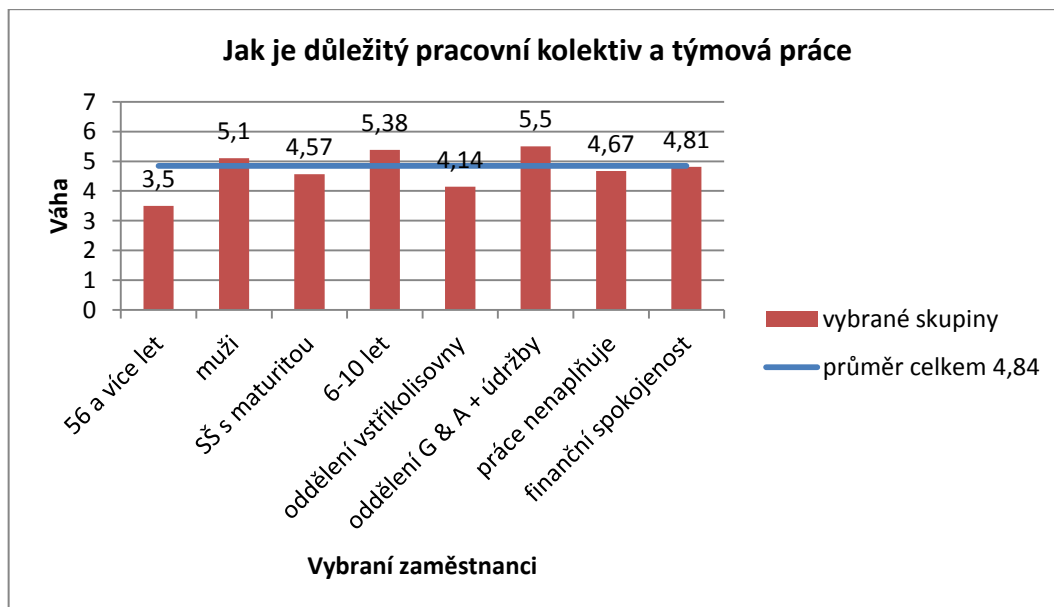
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 21 Otázka 7b - Motivace kariéry a osobního růstu u vybraných skupin zaměstnanců



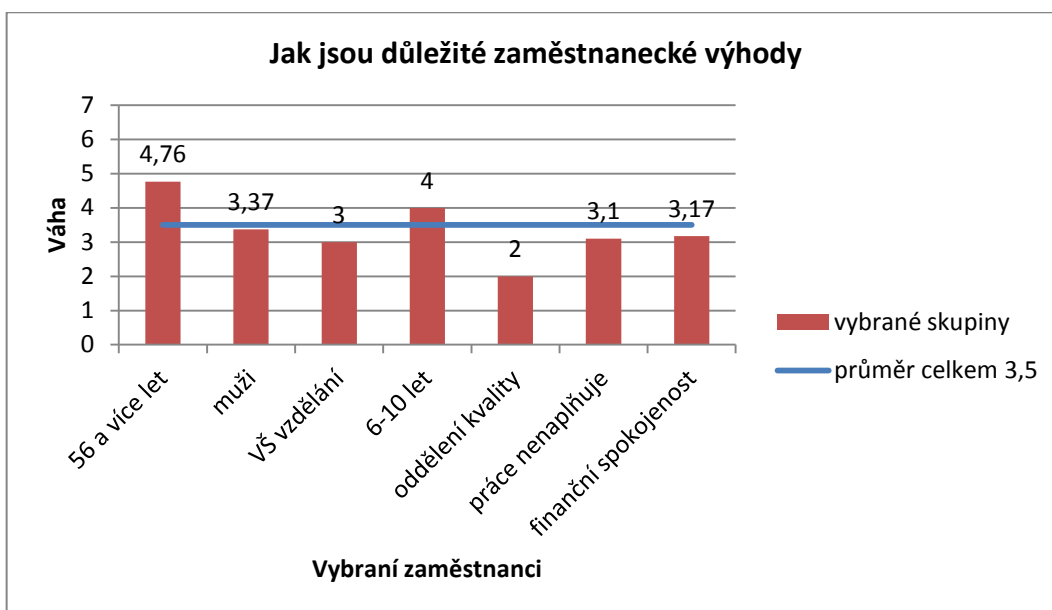
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 22 Otázka 7c - Motivace pracovního kolektivu a týmové práce u vybraných skupin zaměstnanců



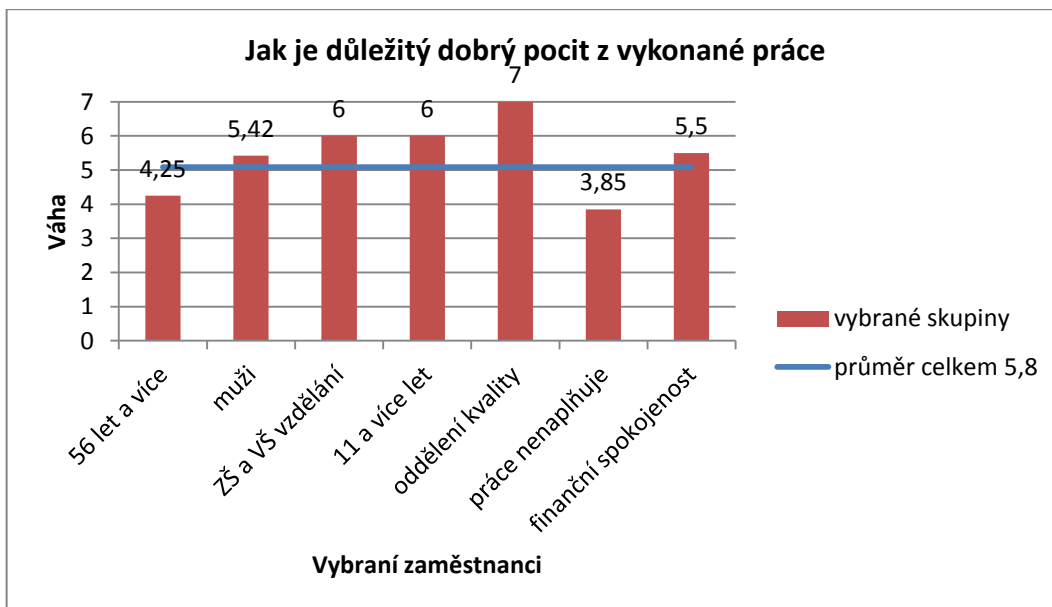
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 23 Otázka 7d - Motivace zaměstnaneckých výhod u vybraných skupin zaměstnanců



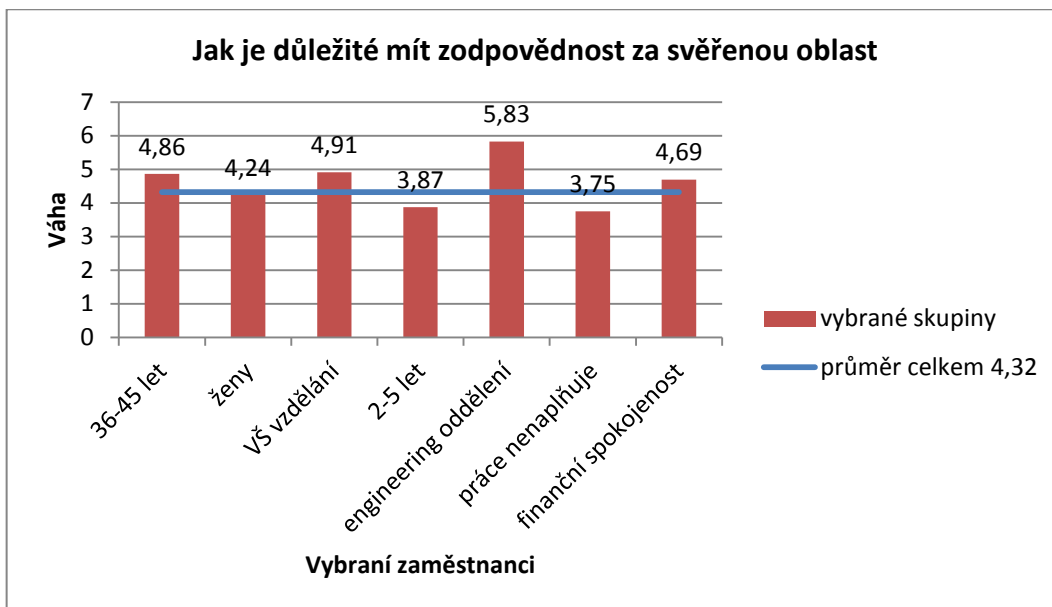
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 24 Otázka 7e - Motivace dobrého pocitu z vykonané práce u vybraných skupin zaměstnanců



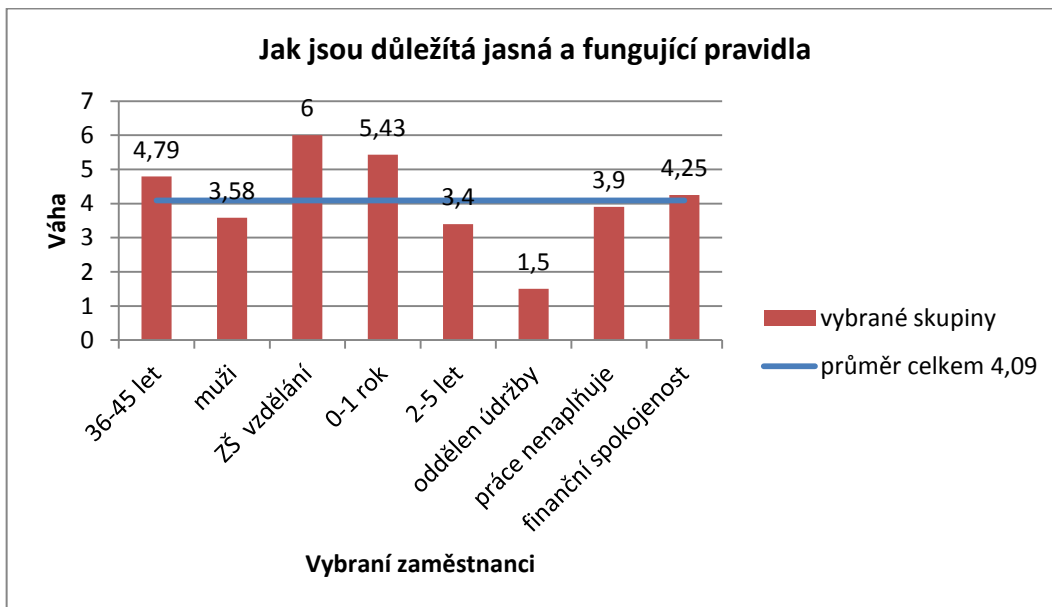
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 25 Otázka 7f - Motivace zodpovědnosti za svěřenou oblast u vybraných skupin zaměstnanců



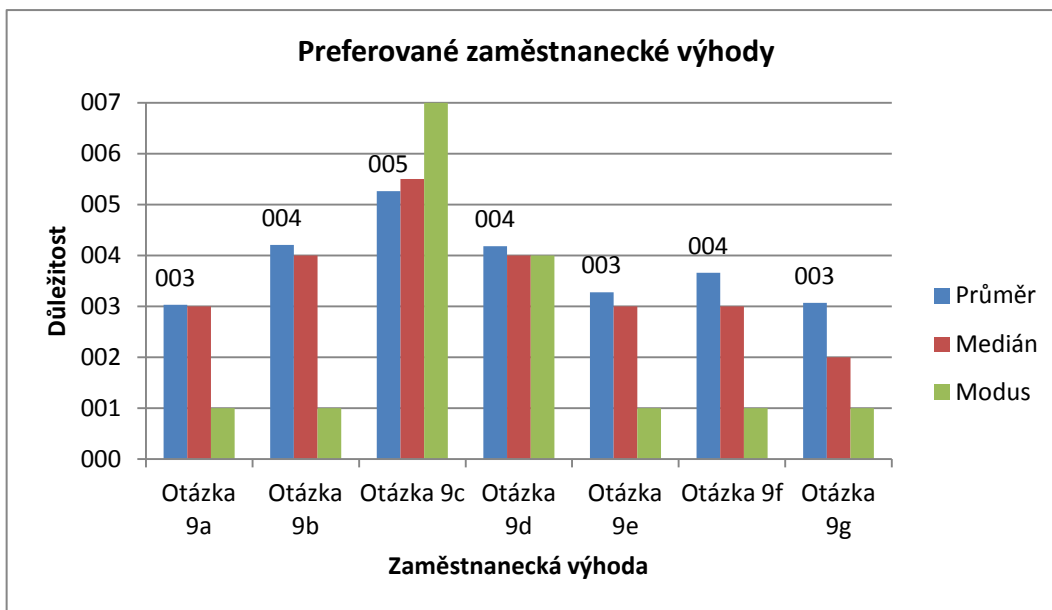
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 26 Otázka 7g - Motivace jasných a fungujících pravidel u vybraných skupin zaměstnanců



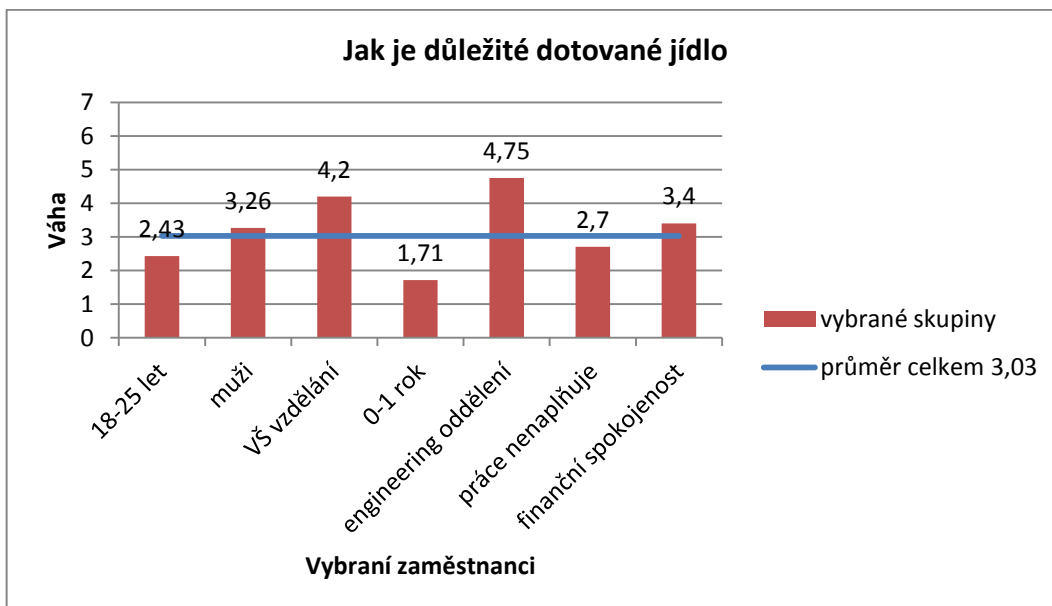
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 27 Otázka 7: Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?



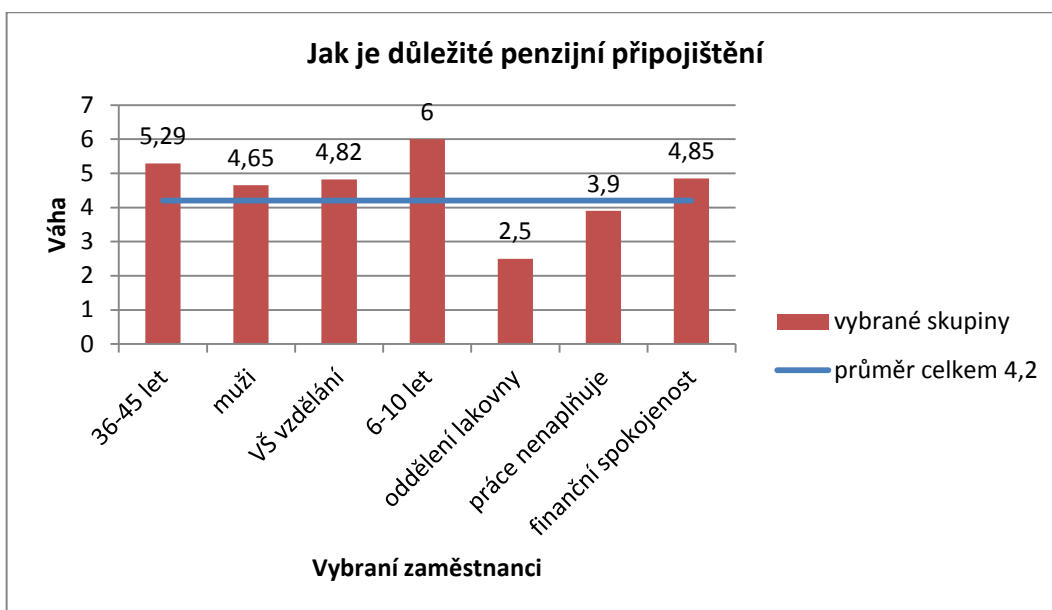
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 28 Otázka 9a – Důležitost dotovaného jídla u vybraných skupin zaměstnanců



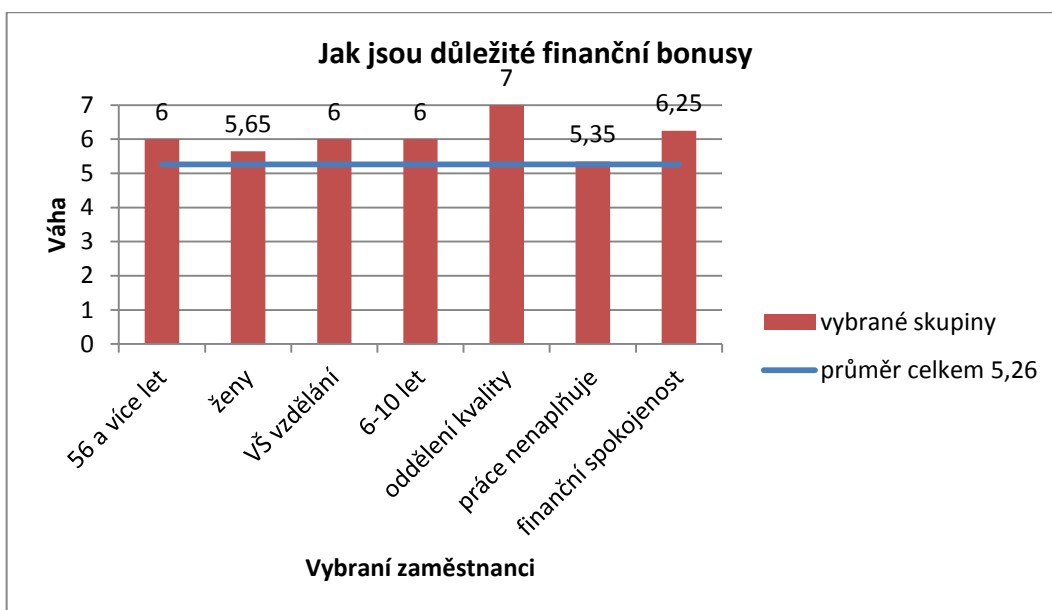
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 29 Otázka 9b – Důležitost příspěvku na penzijní připojištění u vybraných skupin zaměstnanců



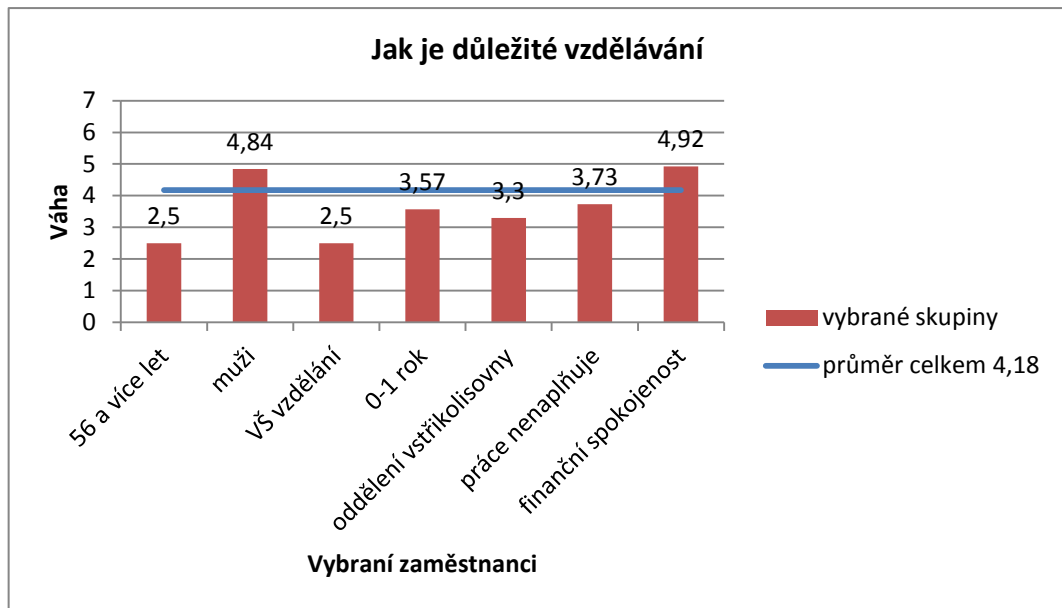
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 30 Otázka 9c – Důležitost prémie u vybraných skupin zaměstnanců



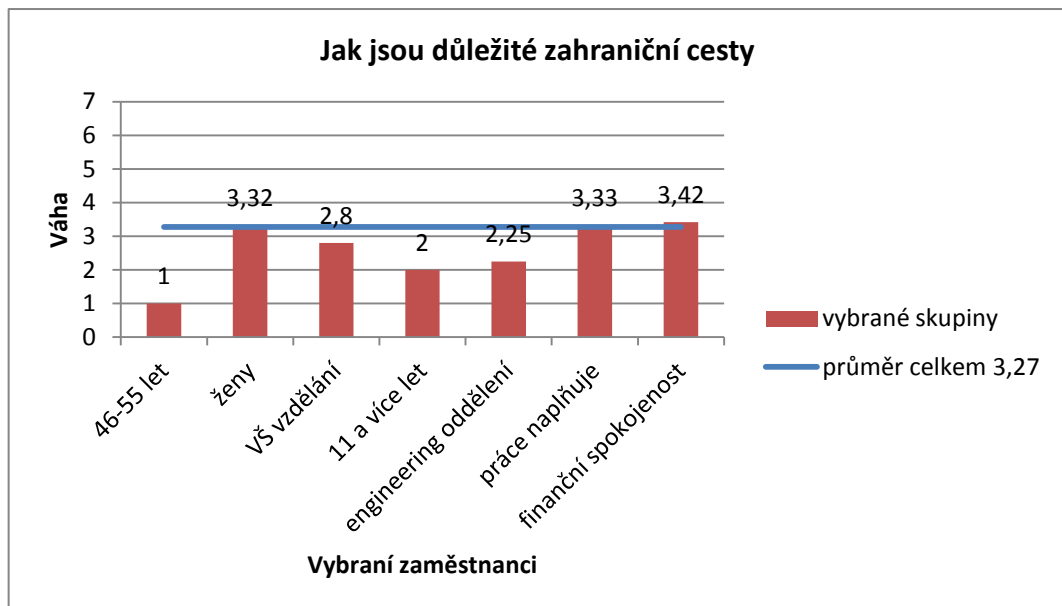
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 31 Otázka 9d – Důležitost vzdělávání u vybraných skupin zaměstnanců



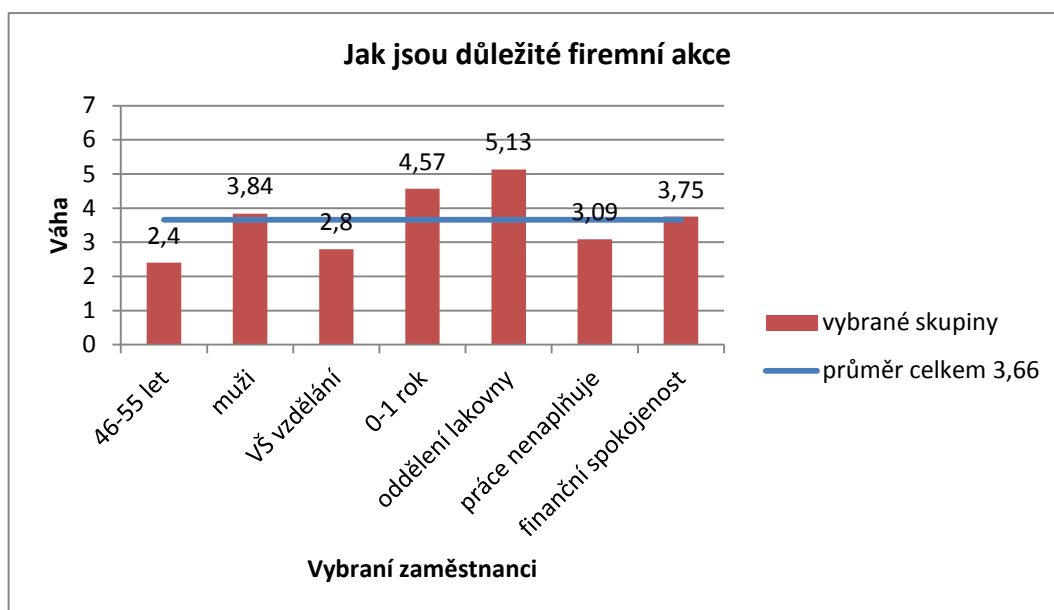
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 32 Otázka 9e – Důležitost zahraničních cest u vybraných skupin zaměstnanců



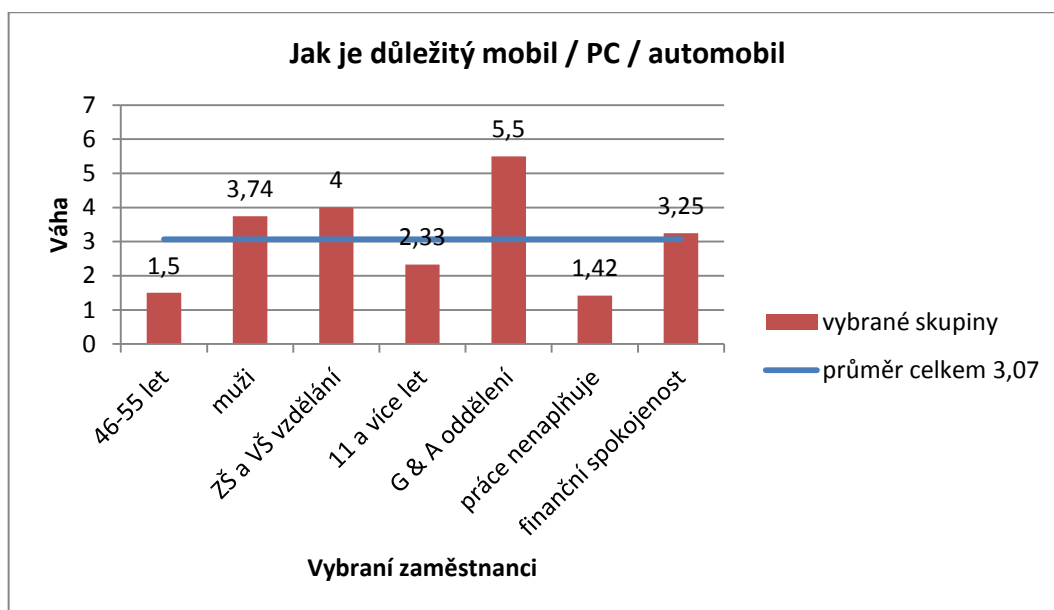
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 33 Otázka 9f – Důležitost firemních akcí u vybraných skupin zaměstnanců



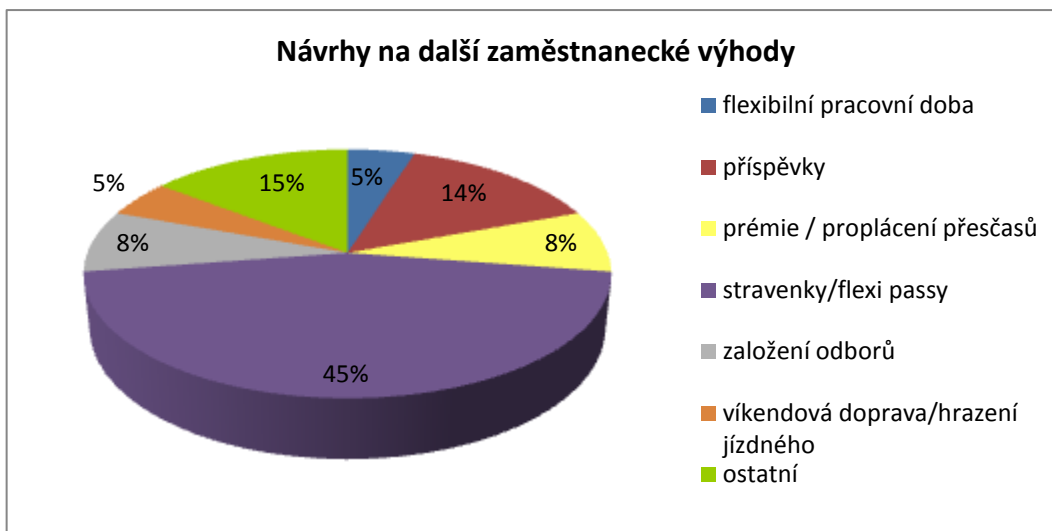
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 34 Otázka 9g – Důležitost služebního mobilu / PC / automobilu u vybraných skupin zaměstnanců



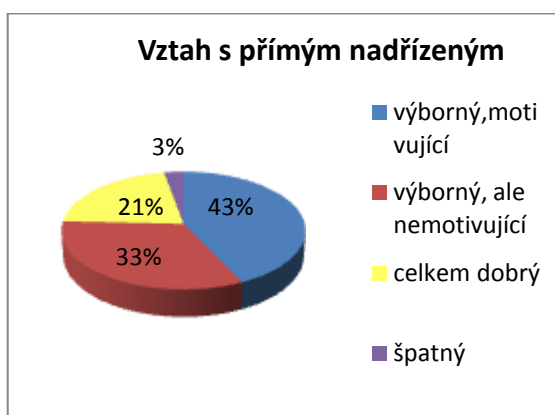
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 35 Otázka 10: Uveďte další zaměstnanecké výhody, které byste rád/a uvítal/a.



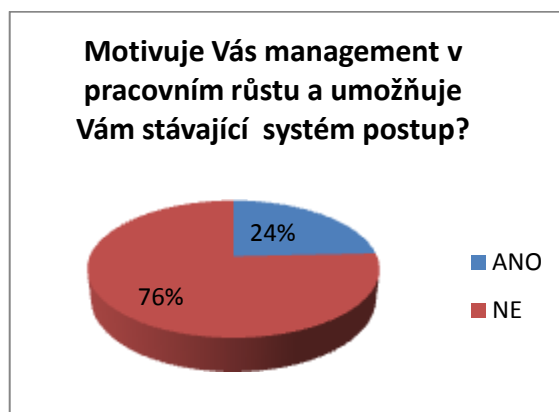
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 36 Otázka 11: Jaký vztah máte s vaším nadřízeným? Motivuje Vás k vyšším výkonům a efektivitě Vaší práce?



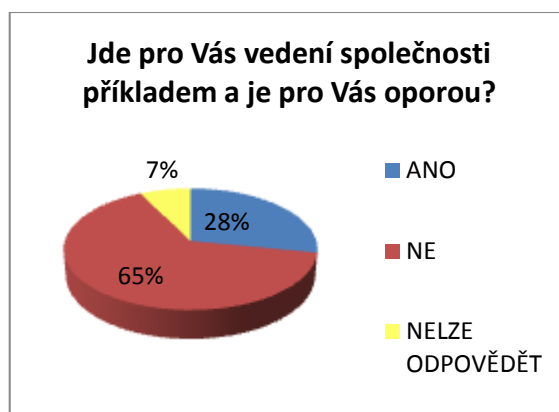
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 37 Otázka 12: Motivuje Vás management v pracovním růstu a umožňuje Vám stávající systém postup ve vaší kariéře?



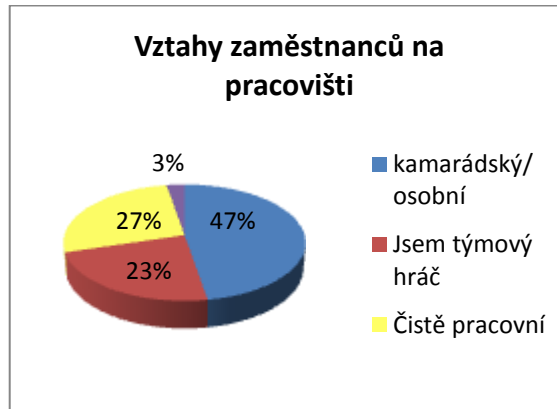
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 38 Otázka 13: Jde pro Vás vedení společnosti příkladem a je pro Vás oporou?



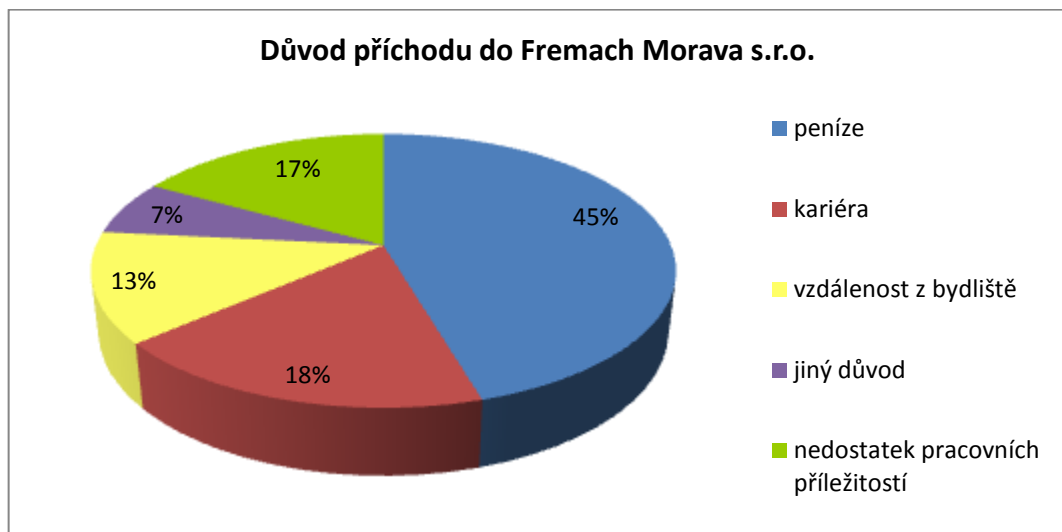
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 39 Otázka 14: Jak byste zhodnotil/a Vaše vztahy na pracovišti, v kolektivu, k ostatním kolegům?



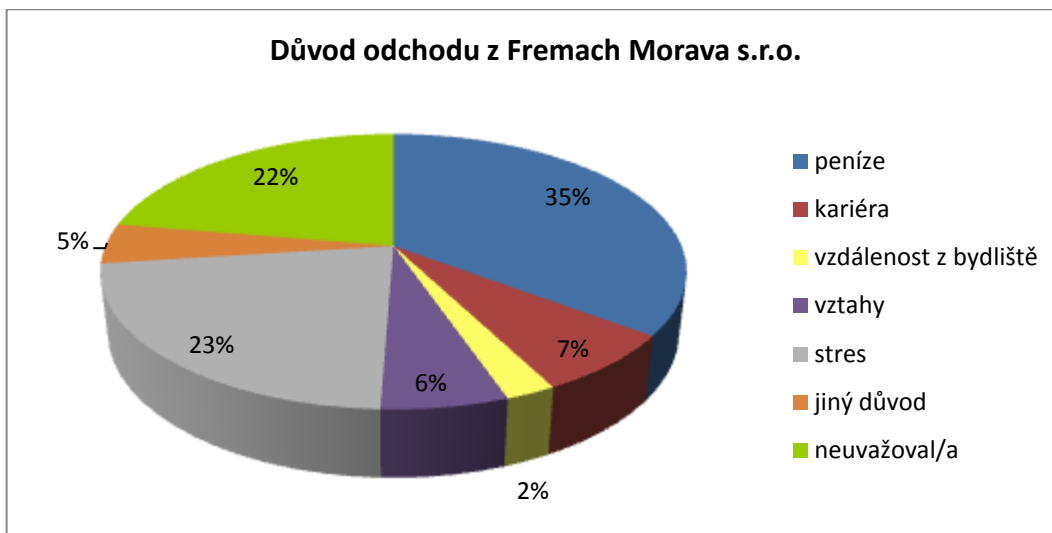
Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 40 Otázka 15: Proč jste do firmy Fremach Morava s.r.o. přišel/a?



Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

Obr. 41 Otázka 16: Uvažujete nebo uvažoval/a jste za poslední 1/2 rok o odchodu z firmy Fremach Morava s.r.o.? Uveďte, co je důvodem.



Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

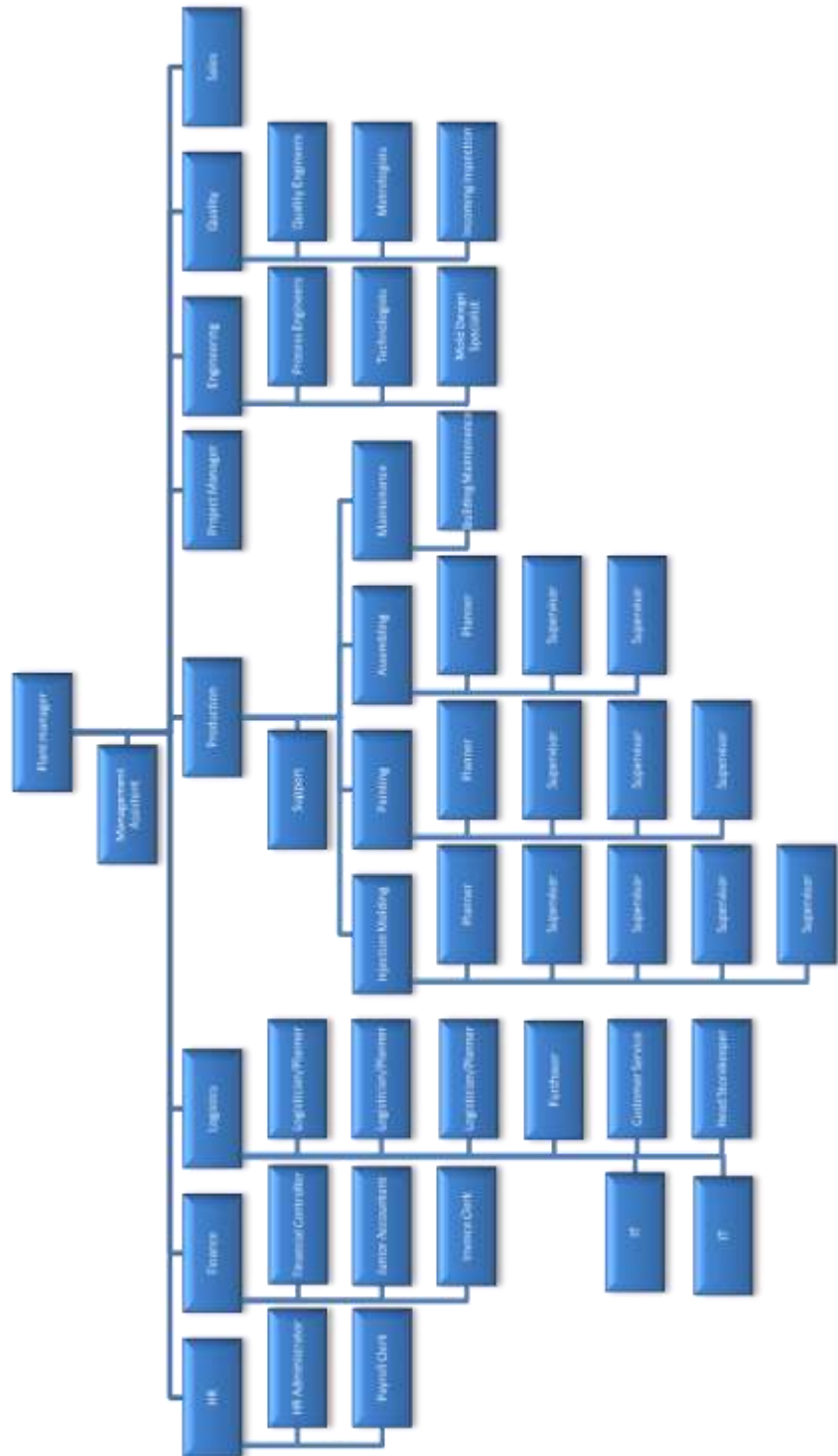
Obr. 42 Otázka 17: Co byste ve firmě Fremach Morava s.r.o. rád/a změnil/a, aby se Vám lépe pracovalo?



Zdroj: [Vlastní zpracování z dotazníkového šetření]

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA FREMACH MORAVA S.R.O.

Obr. 43 Organizační struktura



Zdroj: [Fremach Morava, © 2013]