



**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE**

---

Masarykův ústav vyšších studií  
Katedra inženýrské pedagogiky

**Analýza motivačního systému ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o.**

**Analysis of the motivation system in the company  
AUTO JAROV, s.r.o.**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management  
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
Vedoucí práce: Ing. Klára Šimonová

**Dominika Škrábková**

---

Praha 2014



## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**studijní program:** Ekonomika a management  
**studijní obor:** Řízení a ekonomika průmyslového podniku  
**akademický rok:** 2013/2014

**Jméno a příjmení studenta:** Dominika Škrábková

**Zadávací katedra:** Katedra inženýrské pedagogiky

**Téma bakalářské práce:** Analýza motivačního systému ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o.

**Téma bakalářské práce v anglickém jazyce:** Analysis of the motivation system in the company AUTO JAROV, s.r.o.

### Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte problematiku motivace.
- Proveďte průzkum ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o. a identifikujte, do jaké míry stávající motivační systém zmíněné organizace odpovídá faktorům, jež skutečně zaměstnance motivují.
- Zpracujte a vyhodnoťte data získaná empirickým šetřením.
- Porovnejte výsledky teoretické analýzy s výsledky průzkumu a vyvoďte závěry.
- Navrhněte případné návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému a zdůvodněte.

**Rozsah grafických prací:** Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

**Rozsah práce bez příloh:** Dle předpokladu cca 30–50 stran

**Základní odborná literatura:**

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.

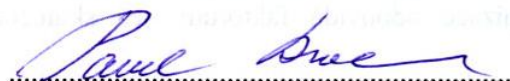
**Vedoucí bakalářské práce:** Ing. Klára Šimonová

**Podpis vedoucího bakalářské práce:**



**Termín zadání práce:** 6. prosince 2013

**Termín odevzdání práce:** 6. května 2014



**Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.**  
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**  
ředitel ústavu

**V Praze dne 6. prosince 2013**

**Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce:**



## **Vzor citačního záznamu**

ŠKRÁBKOVÁ, Dominika. *Analýza motivačního systému ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o.* Praha: ČVUT 2014. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracovala samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citovala a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne .....

podpis: .....

## **Poděkování**

Na tomto místě bych ráda poděkovala Ing. Kláře Šimonové, vedoucí bakalářské práce, za čas, který mi věnovala a stejně tak za její odborné rady a cenné připomínky, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce.

Dále děkuji Mgr. Lence Kočárkové, personální ředitelce společnosti AUTO JAROV, s.r.o., za její informace a podklady, které posloužily pro vypracování praktické části bakalářské práce. Zároveň děkuji všem zaměstnancům vybrané firmy za ochotu a spolupráci při provádění dotazníkového šetření.

V neposlední řadě děkuji Ing. Kateřině Kašparové za její odborný dohled, trpělivost a ochotu při zpracování bakalářské práce. Velké díky patří také mé rodině za jejich podporu nejen při psaní této práce, ale také po dobu celého studia.

## **Abstrakt**

Cílem bakalářské práce je analyzovat motivační proces ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o. Následně identifikovat, do jaké míry stávající motivační systém zmíněné organizace odpovídá faktorům, jež skutečně zaměstnance motivují. Teoretická část se zabývá motivací, konkrétně motivací pracovní, jejími teoriemi, tvorbou motivačního programu podniku a všeobecně teoretickými východisky. Praktická část vychází z teoretických poznatků, na jejichž základě je provedena analýza současného motivačního systému společnosti AUTO JAROV, s.r.o. Na analýzu navazuje dotazníkové šetření v rámci podniku, které ji zároveň prohlubuje. Z výsledků šetření jsou stanoveny návrhy na zlepšení stávajícího motivačního programu organizace.

## **Klíčová slova**

Motivace, stimulace, motivační systém, stimulační prostředky, pracovní spokojenost.

## **Abstract**

The aim of this bachelor thesis is to analyse the motivation process in the company AUTO JAROV, s.r.o. and to identify to what extent the current motivation system of the above mentioned company really motivates the employees. The theoretical part deals with motivation, particularly work motivation, and its theories, general theoretical basis, as well as designing the motivation system of a company. The practical part is based on theoretical knowledge, which is then used to analyse the current motivation system of the company AUTO JAROV, s.r.o. The analysis is then extended by a survey carried out in the company. The results are used to suggest possible improvements in the company's current motivation system.

## **Key words**

Motivation, stimulation, motivation system, means of stimulation, job satisfaction.

# Obsah

<b>ÚVOD</b> .....	<b>3</b>
<b>1 METODOLOGIE PRÁCE</b> .....	<b>4</b>
1.1 Předmět a cíl práce .....	4
1.2 Techniky a metody výzkumu .....	5
1.2.1 Cíl výzkumu a výběrový soubor.....	5
1.2.2 Dotazníkové šetření .....	5
<b>2 MOTIVACE</b> .....	<b>7</b>
2.1 Definice motivace .....	7
2.2 Motiv a stimul .....	8
2.3 Charakteristika zdrojů motivace .....	9
2.4 Proces motivace .....	10
<b>3 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ</b> .....	<b>11</b>
3.1 Motivace pracovního jednání .....	11
3.2 Teorie motivace pracovního jednání .....	12
3.2.1 Maslowovo pojetí potřeb .....	13
3.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie .....	15
3.2.3 Alderferova teorie potřeb .....	16
3.2.4 Adamsova teorie spravedlnosti.....	17
3.2.5 Vroomova teorie valence a očekávání.....	18
3.2.6 Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti.....	19
3.2.7 Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle .....	19
3.2.8 McGregorova teorie X a Y .....	20
<b>4 MOTIVACE V MANAŽERSKÉ PRAXI</b> .....	<b>21</b>
4.1 Motivace, výkonnost, spokojenost.....	21
4.2 Analýza pracovní motivace .....	23
4.2.1 Hmotná odměna a její formy .....	23
4.2.2 Obsah práce .....	24
4.2.3 Komunikace na pracovišti .....	24
4.2.4 Atmosféra pracovní skupiny.....	25

4.2.5 Pracovní podmínky a režim práce .....	25
4.2.6 Vztah k organizaci .....	26
4.2.7 Možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu .....	26
4.3 Motivační program podniku.....	27
4.3.1 Tvorba motivačního programu podniku.....	28
<b>5 SPOLEČNOST AUTO JAROV, s.r.o.....</b>	<b>30</b>
5.1 Představení společnosti .....	30
5.2 Organizační struktura společnosti .....	31
5.2.1 Struktura zaměstnanců.....	32
<b>6 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI AUTO JAROV, s.r.o. ....</b>	<b>33</b>
6.1 Hmotná odměna a její formy.....	33
6.2 Obsah práce .....	34
6.3 Komunikace na pracovišti.....	35
6.4 Atmosféra pracovní skupiny .....	35
6.5 Pracovní podmínky a režim práce.....	36
6.6 Vztah k organizaci.....	36
6.7 Možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu .....	36
<b>7 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>38</b>
7.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	38
7.1.1 Identifikační údaje respondentů .....	38
7.1.2 Analýza motivačních faktorů .....	41
7.1.3 Korelace demografických údajů s vybranými otázkami .....	41
7.2 Shrnutí výsledků výzkumu.....	52
7.2.1 Významné faktory .....	52
7.3 Návrhy na zlepšení .....	54
7.3.1 Vybraná doporučení pro společnost AUTO JAROV, s.r.o. ....	62
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>64</b>
<b>Seznam použité literatury a dalších zdrojů.....</b>	<b>67</b>
<b>Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk.....</b>	<b>69</b>
<b>Seznam příloh.....</b>	<b>71</b>



# ÚVOD

V současné době, kterou můžeme charakterizovat z hlediska trhu jako dobu s rostoucí a posilující konkurencí, hledají jednotlivé podniky nové cesty, které by je dovedly k vyšším ziskům a zároveň kvalitnějším výkonům. Jejich úspěch však nezáručí pouze finanční zdroje a technické vybavení podniku, ale především lidský faktor, který je tak nepostradatelným činitelem v celém spektru konkurenčního světa. Avšak lidský faktor potřebuje péči stejně jako správně investované finanční prostředky či pravidelné revize na používaných strojích. Předpokladem je mít schopné pracovníky, o které budeme pečovat, motivovat je, odměňovat, aby byli schopni dosáhnout stanovených cílů a podnik tak uspěl v tržním prostředí.

Patrick Forsyth uvádí ve své knize „Jak motivovat svůj tým“ (2009), že současné konkurenční prostředí umožňuje zlepšovat i ty nejlepší výkony. Zaměstnavatelé se Forsythovou publikací často řídí, aniž by ji osobně znali. Nároky na zaměstnance se neustále zvyšují, ať již se jedná o vzdělání a kvalifikaci, schopnosti, dovednosti a zkušenosti či pracovní výsledky. Avšak nároky, a to nejen tyto uvedené, by měly být vyváženy pro zaměstnance něčím příjemným. Jedná se nejen o mzdu, ale především o motivaci, neboť ta zvyšuje výkonnost, efektivitu a produktivitu lidského faktoru.

Motivace je tak důležitým prvkem celkové manažerské práce. Schopnost manažera úspěšně a účinně motivovat své zaměstnance bude zhodnocena v pracovním procesu velmi brzy. Může se kladně projevit v překonávání problémů spojených s pracovním životem, například snižováním pracovních absencí a fluktuací, zvyšováním produktivity a kvality práce a jinými pozitivními trendy v rámci pracovního prostředí a pracovních činností. Výsledek dobré motivace tak může být oboustranně prospěšný, spokojený zaměstnanec na straně jedné a spokojený zaměstnavatel s výsledky svých podřízených na straně druhé.

Společnost, která chce své pracovníky efektivně ovlivňovat určitým směrem, sestavuje svůj motivační systém obsahující řadu stimulačních prostředků. Může se jednat o stimuly jak finanční, tak nefinanční povahy, které motivují a stimulují zaměstnance požadovaným směrem. Správné nastavení stimulačních prostředků však vyžaduje čas, znalosti, kvalitní práci a okrajové poznatky z psychologie, neboť na každého jedince platí něco jiného. Je důležité rozpoznat, kdy a v jaké formě konkrétního zaměstnance odměnit, aby byl optimálně motivován a stimulován.

Správnou motivací a vhodným výběrem stimulačních prostředků má podnik velkou šanci na úspěch v současném konkurenčním prostředí.

# 1 METODOLOGIE PRÁCE

## 1.1 Předmět a cíl práce

Předmětem této bakalářské práce je analýza motivačního systému ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o. (dále jen AUTO JAROV).

Cílem bakalářské práce je analyzovat motivační proces ve firmě AUTO JAROV a identifikovat, do jaké míry stávající motivační systém zmíněné organizace odpovídá faktorům, jež skutečně zaměstnance motivují. Nejprve se bude zjišťovat aktuální stav motivace pracovníků podniku a způsoby, jakými jsou zaměstnanci stimulováni. Následně bude ověřeno, zda jsou pracovníci se současným motivačním programem spokojeni, zda ho pokládají pro sebe za vhodný a kde vidí případné nedostatky.

Pro naplnění hlavního cíle bakalářské práce je třeba nejdříve vymezit a posléze naplnit dílčí cíle práce, mezi které patří:

- Studium odborné literatury pojednávající o motivaci a stimulaci zaměstnanců.
- Formulace hlavních teoretických poznatků týkajících se uvedené problematiky.
- Studium interních materiálů společnosti AUTO JAROV.
- Analýza motivačního systému prostřednictvím písemného dotazování a oslovení co možná nejvyššího počtu zaměstnanců.
- Pomocí dotazníkového šetření zmapovat spokojenost zaměstnanců s jednotlivými skupinami stimulačních prostředků – hmotná odměna a její formy, obsah práce, komunikace na pracovišti, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, vztah k organizaci, možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu, dále zjistit další skutečnosti týkající vztahu k motivaci.
- Provést důkladný rozbor dotazníků a komparaci jednotlivých odpovědí na otázky z části motivačních faktorů s vybranými demografickými údaji.
- Na základě získaných výsledků z dotazníkového šetření zjistit aktuální stav pracovní motivace a spokojenosti ve firmě a ověřit, zda jsou pracovníci stimulováni vhodným způsobem.
- V případě zjištěných nedostatků navrhnout případné návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému společnosti.

Rešeršní část bakalářské práce bude obsahovat teoretická východiska, která budou podkladem pro zpracování praktické části. V té bude představena společnost AUTO JAROV, její charakteristika, organizační struktura a další základní informace a posléze

bude popsán její stávající motivační program. Dále bude provedena analýza motivačního systému uvedené organizace pomocí dotazníkového šetření.

## **1.2 Techniky a metody výzkumu**

### **1.2.1 Cíl výzkumu a výběrový soubor**

Cílem výzkumu je zjistit aktuální stav motivace zaměstnanců a jejich míru spokojenosti se stávajícím motivačním programem společnosti AUTO JAROV. Cílovou skupinou výzkumu jsou zaměstnanci zmíněné organizace z různých oddělení. Plánováno je oslovit 120 pracovníků z celkového počtu 450 zaměstnanců, což odpovídá 27 % celku.

### **1.2.2 Dotazníkové šetření**

Dotazník se skládá z průvodního dopisu a 29 otázek. V průvodním dopise jsou pracovníci firmy požádáni o vyplnění dotazníků a seznámení s jeho obsahem. Nadále je zdůrazněna anonymita šetření a použitelnost pro studijní účely. Vzor dotazníku je k nahlédnutí v příloze 1.

Dotazník obsahuje zejména otázky uzavřené (95,5 %). Respondenti volí vždy pouze jednu odpověď z předem určených možností odpovědí, pokud není uvedeno jinak. První část obsahuje otázky dichotomické, např. s výběrem muž/žena či je na výběr z více uvedených možností (průměrná měsíční mzda). V druhé části u otázek týkajících se spokojenosti/nespokojenosti s daným motivačním faktorem respondenti vybírají z pětistupňové hodnoticí škály se slovním hodnocením vyjadřující souhlas až nesouhlas s daným tvrzením. Konkrétní podoba slovní hodnoticí škály je souhlasím / spíše souhlasím / nevím / spíše nesouhlasím / nesouhlasím. Jedna otázka se týká hodnocení stávajících zaměstnaneckých výhod a odměn podle důležitosti. Respondent tak oboduje každý faktor podle toho, jak je pro něj důležitý, hodnotí jako ve škole, tzn. 1 – velmi důležitý, 5 – nedůležitý. Dvě otázky jsou vícevýběrové, kdy respondent může vybrat více možností najednou, otázky se týkají preference nových benefitů a motivačních faktorů k vyšší výkonnosti. Poslední a zároveň jediná otázka je otevřená, na kterou mohou respondenti odpovědět podle vlastního uvážení či mohou tuto otázku jako jedinou nechat bez odpovědi.

Jednotlivé skupiny stimulačních prostředků, vycházející z teoretické části bakalářské práce, budou podkladem pro sestavení dotazníku. Technika dotazníku byla vybrána především z důvodu malé časové náročnosti, jak pro respondenty, tak pro zadavatele, jednoduchosti a přehlednosti a také z důvodu rychlého získání velkého množství dat, které dotazníkové šetření umožňuje.

Data získaná z dotazníků budou přehledně sumarizovaná do tabulkového editoru MS Office Excel, kde budou nadále použity metody logické, na které budou navazovat metody statistické a matematické. Pro snazší interpretaci výsledků z dotazníkového šetření bude upravena slovní hodnotící škála z pětistupňové na třístupňovou, a to v této podobě: souhlasím / spíše souhlasím bude vyjadřovat souhlas v podobě odpovědi „Ano“, odpověď „Nevím“ bude ponechána z důvodu vyjadřující neutrální postoj k danému výroku či jeho lhostejnost a škála spíše nesouhlasím / nesouhlasím bude vyjadřovat nesouhlas v podobě odpovědi „Ne“. Dále bude použito tabulek a grafů MS Office pro názorné zobrazení zjištěných výsledků.

Dotazníky budou v první části analýzy vyhodnoceny komplexně, jinými slovy každá otázka, popřípadě výrok, budou vyhodnocovány separátně, bez vzájemných závislostí. A to jak část demografická, tak část motivačních faktorů. Druhá část analýzy bude vycházet z obecného vyhodnocení dotazníků a poslouží mimo jiné jako podklad pro zvolení správného demografického údaje ke každé otázce z motivačních faktorů (otázky 8 až 28). Tato část tak bude zkoumat vyhodnocení dotazníku ve vzájemné provázanosti demografických údajů spolu s otázkami následujícími a následně potvrdí či zamítne správnost zvoleného demografického údaje k vybrané otázce. Každá z kategorií bude obsahovat vybranou otázku z dotazníku, jak z části demografických údajů, tak z části motivačních faktorů. Každá skupina tak bude mít jiný počet odpovědí, neboť respondenti nebudou zastoupeny ve všech kategoriích stejně. Data v tabulkách budou uvedena ve dvojím vyjádření, jednak numericky, vyjadřující počet respondentů v dané kategorii a dané problematice, jednak procentuálně. Procentuální vyjádření bude umožňovat komparaci jednotlivých odpovědí, neboť se bude vztahovat vždy k dané základně – počet odpovědí vztahených k počtu respondentů v dané skupině. Hodnoty zvýrazněny červenou barvou budou vyjadřovat nejvyšší procento odpovědí v jednotlivých výrociích ve vztahu k danému demografickému údaji.

Závěrem budou zhodnoceny výsledky z teoretické části, které budou porovnány s poznatky z části praktické, konkrétně s výsledky dotazníkového šetření týkajícího se stávajícího motivačního programu AUTO JAROV. V případě potřeby budou uvedeny návrhy na zlepšení. Významná doporučení budou přehledně uvedena v tabulce, která poskytne okamžitou a snadnou orientaci. Na první pohled bude patrné, které stimulační prostředky jsou shledávány zaměstnanci jako dostačující a které nikoli. V případě nespokojenosti budou uvedeny zkrácené návrhy na zlepšení, které budou nadále rozebrány v příslušné kapitole „Návrhy na zlepšení“.

# TEORETICKÁ ČÁST

## 2 MOTIVACE

Jestliže se chceme věnovat analýze motivačního systému v námi vybrané společnosti, musíme nejdříve charakterizovat základní pojmy vztahující se k dané problematice. Kapitola „Motivace“ se zaměřuje na definování samotného pojmu motivace, vysvětluje rozdíl mezi motivací a stimulací a v neposlední řadě se věnuje jednotlivým zdrojům motivace a procesu motivace.

### 2.1 Definice motivace

Se slovem motivace jak v literatuře, tak manažerském prostředí i v běžné řeči je zacházeno velmi volně, a proto je důležité na začátek tento termín formulovat. „*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 226). Z této definice vyplývá podstata motivace, která je založena na pohnutkách a motivech daného jedince. Pohnutky a motivy neboli vnitřní síly nemusí být plně vědomé, naopak vedou člověka k určitému chování. Směřují ho ke konkrétnímu jednání a rovněž jeho jednání usměrňují a udržují. Zvenčí se potom projeví tento proces ve formě motivované činnosti a motivovaného jednání (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 226).

M. Tureckiová (2007, s. 37) hovoří o motivaci jako o vnitřním procesu. Ten nás vybudí k tomu, abychom se v konkrétní situaci chovali způsobem, který povede k dosažení určitého cíle. Podobně vystihuje motivaci M. Armstrong, který uvádí, že „*motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování*“ (Armstrong, 2007, s. 219). Lidé dosahují požadovaného výsledku tehdy, pokud jsou dostatečně motivováni a vědí, že kroky směřující k danému cíli či odměně uspokojí jejich potřeby.

Slovo motivace je odvozeno od slova motiv, které pochází z latinského slova *movere*, což v překladu znamená hýbat se, pohybovat. Už význam slova ukazuje, co je předmětem motivace. Zabývá se vnitřními impulzy – motivy, kterými mohou být potřeby, emoce či touhy, které nás vedou určitým způsobem. Avšak síla a efektivnost těchto vnitřních impulzů zcela závisí na naší vůli, která je zde rozhodujícím faktorem (Adair, 2004, s. 14).

Motivace je individuální otázkou, protože na každého působí jinak. Je zpravidla záměrná, jelikož je pod vedením příslušného pracovníka a má vliv na jeho chování. Mezi dva nejvýznamnější faktory motivace patří jednak to, co lidi podporuje a jednak chuť jedince začlenit se do určitého jednání. Chování pracovníků je závislé na tom, co je motivuje a jejich výkonnost je výsledným efektem schopností a motivace. A právě k předpovídání chování lidí pomáhají motivační teorie, které budou rozebrány ve třetí kapitole (Cejthamr, Dědina, 2010, s. 142).

## 2.2 Motiv a stimul

Motiv a společně s ním i stimul jsou pojmy tvořící základ této problematiky (motivace). Bývají mnohdy používány jako synonyma a jejich obsah nebývá přesněji vymezen, avšak z hlediska manažerské praxe je důležité tyto pojmy rozlišovat.

Slovo motiv, jak již bylo řečeno, znamená něco, co nás uvádí do pohybu – jakási vnitřní hybná síla. „*Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, 227). Motiv tedy určuje směr, sílu a vytrvalost dané činnosti. Pojem motiv je úzce provázán s pojmem cíl a to proto, že cílem každého motivu je dosažení určitého konečného psychického stavu, který se obvykle projevuje pocitem nasycení neboli pocitem vnitřního uspokojení. Motiv tedy působí do té doby, dokud není dosaženo jeho cíle. Musíme však vzít v úvahu, že na člověka v daný moment může působit i více motivů zároveň. Právě tyto motivy se mohou lišit nejen směrem, ale také intenzitou a vytrvalostí. V této situaci pak nastává otázka, které motivy budou převažovat, jestli stejně orientované a motivovanou činnost budou podporovat, či protikladné a motivovanou činnost naopak naruší či dokonce znemožní (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 227).

Stimulace na rozdíl od motivace „*představuje působení na psychiku jedince zvnějšku*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 228). Probíhá vědomě a záměrně a vede k ovlivňování činnosti druhého člověka. Stimulem – vnější pobídkou, může být jakýkoliv podnět, jehož cílem je změna v motivačním profilu konkrétního člověka. (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 228). Podle J. Plamínka (2007, s. 15) má stimulace velkou výhodu ve své jednoduchosti. Její proces spočívá v tom, že pokud nějakými atraktivními hodnotami – vnějšími stimuly kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem práce, práce bude stále probíhat. V okamžiku, kdy přestanou dané stimuly působit, práce se s největší pravděpodobností zastaví.

M. Armstrong (2007, s. 220) se nevěnuje rozdílu mezi motivací a stimulací, ale dělí motivaci na vnitřní a vnější. V této práci bude však vycházeno z teorie uvedené v knize „Motivace lidského chování“ (1996) od M. Nakonečného, který používá již zmíněnou terminologii motivace – stimulace.

Vnitřní motivace u Armstronga představuje faktory, které si lidé vytvářejí sami, aby mohli uspokojovat svoje potřeby či dosahovali stanovených cílů. Mezi tyto faktory patří například odpovědnost, autonomie, osobní růst, zajímavá a zábavná práce. Naopak vnější motivace využívá dle Armstronga faktory, mezi něž patří odměny (pochvala, povýšení) či tresty (odepření platu, kritika), protože se je jedná o takovou motivaci, „*kdy se jeden člověk snaží motivačně působit na jiného člověka, který ale z nějakého důvodu nedělá to, co má dělat*“ (Toman, 2010, s. 16). Vnější motivace se tím podobá stimulaci, která také působí na chování jedince zvenčí prostřednictvím stimulů. Nevýhodou vnějších motivátorů je závislost na době jejich působení oproti vnitřní motivaci, která má vliv dlouhodobý.

Na závěr je důležité zmínit, že „*vnější podněty mohou jedince stimulovat, ale nemusí ještě motivovat určité chování*“ (Nakonečný, 1996, s. 17). Působení vnějších stimulů by mělo být v souladu s vnitřními motivy člověka. V případě shodného působení motivů a stimulů by motivované chování neskončilo s ukončením doby působení stimulů. Z tohoto důvodu je velmi důležité daného jedince nejprve poznat, přistupovat k němu individuálně a následně pracovat s jeho vnitřní motivací.

### **2.3 Charakteristika zdrojů motivace**

Abychom správně porozuměli motivaci lidského jednání, je nezbytné zaměřit se na skutečný vznik motivace (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 228).

Zdroje motivace můžeme definovat jako „*skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 228). Z toho vyplývá jejich podstatný vliv na lidské jednání a toto jednání dále udržují. Mezi základní zdroje motivace řadíme

1. potřeby – člověkem prožívané, ne vždy zcela uvědomované nedostatky něčeho, co má pro jedince subjektivní význam,
2. návyky – naučené vzorce chování, které realizujeme v určité podnětové situaci,
3. zájmy – specifické formy zaměření člověka na určitou oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí,

4. hodnoty – skutečnosti, které člověk nejen poznává, ale dokonce i hodnotí, tj. připisuje jim určitý význam,

5. ideály – určité představy něčeho kladně hodnoceného, co pro daný subjekt hraje důležitý cíl, kterého chce dosáhnout, či skutečnost, o kterou se snaží (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 229–232).

Podobnou informaci uvedla ve své knize také M. Tureckiová (2007, s. 38), která motivační zdroje označila za trojici základních typů motivů. Mezi tuto trojici náleží potřeby, zájmy a hodnoty dávající lidskému chování směr, sílu a spoluurčují dobu jeho trvání.

## 2.4 Proces motivace

Motivační proces se skládá ze směru, úsilí a vytrvalosti, často označovanými jako základní složky motivace. Směr představuje to, co se jedinec snaží dělat, úsilí vyjadřuje velikost píce, s jakou se o to pokouší a vytrvalost znázorňuje dobu trvání jeho snažení (Armstrong. 2007, s. 219). Z toho je patrné, že motivace uvádí lidi do pohybu a orientuje je určitým směrem vedoucím k dosažení stanoveného cíle.

Motivace je vyvolána určitou neuspokojenou potřebou, která vzbudí jakési přání něčeho dosáhnout. Následně se stanoví cíle, které vedou k uspokojení dané potřeby a začnou se podnikat takové kroky vedoucí právě k dosažení stanoveného cíle. V okamžiku dosažení daného cíle dochází k uspokojení potřeby. V případě, že se objeví podobná potřeba, je pravděpodobnost, že se proces bude opakovat stejným způsobem, naopak při nedosažení cíle je možné, že stejné kroky již podnikány nebudou. Tento koloběh M. Armstrong (2007, s. 220) označil za tzv. model procesu motivace, který znázorňuje obrázek 1.

**Obrázek 1 Proces motivace**



Zdroj: ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 220.



## 3 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Motivace lidského chování je v současné době velmi probíranou a bezesporu významnou problematikou většiny firem. Snahy o její pochopení, ujasnění či interpretování spadají k důležitým a pozoruhodným tématům psychologie. Dokazují to i četná zjištění právě v tomto vědeckém oboru (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 241).

Poznání různých postojů k motivaci a jejím otázkám je podstatným krokem nejen ke správnému pochopení této problematiky, ale zejména k vybudování potřebných duševních a osobnostních předpokladů potenciálních manažerů zdatných efektivně motivovat lidské chování a stimulovat pracovní jednání (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 241). Následující kapitola se proto zabývá vybranými teoriemi motivace, jakožto základu k porozumění motivace člověka k práci, která je výchozím bodem k žádanému pracovnímu chování.

### 3.1 Motivace pracovního jednání

Motivaci k práci definujeme jako „*ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 244). Pracovní motivace vystihuje postoj jedince k práci, ke skutečným okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním povinnostem a úkolům. Z uvedeného vyplývá, že je vyjádřením ochoty člověka k práci. Motivaci pracovního jednání „*můžeme vyjádřit jako určitý soubor tezí mezi podněty a lidským jednáním, přičemž jsou pro praktické použití v procesu ovlivňování důležité okolnosti, které určují směr, sílu a trvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů*“ (Dvořáková, 2007, s. 161). Definice zmiňuje vztah mezi podnětem (motivem) a lidským jednáním vyvolaném právě určitým motivem. Tato závislost je založena obvykle na bázi empirických šetření. Konečné pracovní jednání je jednak závislé na působení podnětů, jednak i na okolnostech právě ovlivňujících působení daného motivu. Znovu můžeme sledovat, kam motivace směřuje, jakou má sílu a vytrvalost.

Z psychologického hlediska můžeme rozlišovat dva typy pracovní motivace. Prvním typem je motivace intrinsická, vnitřní, která závisí na práci samotné a jejími nejvýznamnějšími motivy jsou například potřeba výkonu, potřeba činnosti, potřeba kontaktu s druhými lidmi, touha po moci a potřeba seberealizace. Druhým typem je

motivace extrinsická, vnější, která souvisí s vlastní prací pouze okrajově. Mezi nejdůležitější extrinsické motivy patří například potřeba peněz, potřeba jistoty, potřeba prestiže, potřeba sociálních kontaktů a potřeba sounáležitosti či partnerských vztahů (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 245). Obě skupiny motivů mají velký vliv na pracovní jednání lidí. Dominance jedné z potřeb bude vždy odpovídat motivačnímu profilu konkrétního člověka.

Za zmínění stojí také další rozdělení motivů k práci, které se mohou v pracovní činnosti projevat odlišným způsobem. Ty pak přiřazujeme například k motivům aktivním, které přímo vyvolávají pracovní výkon (například motiv úspěchu), k motivům podporujícím, které vytvářejí nejvhodnější podmínky pro působení aktivních motivů (motiv přátelské atmosféry) nebo k motivům potlačujícím, které vedou pracovníka k odkládání pracovní činnosti (například motiv rozptýlení se s přáteli při práci), (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 245). Aktivní a podporující motivy vedou k lepším pracovním výkonům, protože jedince motivují žádoucím směrem, a to k včasnému a správnému vykonávání daných úkolů a dosahování lepších výsledků. I když potlačující motivy samy o sobě zní negativně, mohou na celý výkon pracovníka působit velmi pozitivně, neboť přispívají k budování dobrých mezilidských vztahů na pracovišti.

Na závěr je důležité říci, že všechny tyto zmíněné faktory působí nejen na pracovní činnost člověka, ale také zároveň na prosperitu dané organizace. Management podniku by proto měl pracovní motivaci věnovat pravidelně zvýšenou pozornost z důvodu její značné proměnlivosti.

### **3.2 Teorie motivace pracovního jednání**

Cílem této podkapitoly je poskytnout „základní informace o významnějších specifických teoriích motivace pracovního jednání“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 246). Teorie pracovní motivace tvoří souhrn teoretických poznatků nezbytných pro správné a účelné vykonávání manažerské funkce. Znalost těchto zobecněných teoretických principů je důležitou profesní vybaveností každého manažera, který chce efektivně řídit lidi (Dvořáková, 2007, s. 161). Avšak v praxi nelze tyto teorie aplikovat přímo doslova, jsou pouze jakousi užitečnou pomůckou ve využívání motivačních přístupů či technik.

Převážnou část motivačních teorií orientovaných na pracovní chování rozdělujeme na dvě skupiny. První skupina teorií se zaměřuje na to, co člověka motivuje k práci; „jejich autoři se snaží identifikovat lidské potřeby, jejich vztahy a preference, určit, které faktory vnějšího prostředí a s jakou naléhavostí vedou k dosahování výkonu a spokojenosti“

(Štikar, 2003, s. 102). Teorie spadající do první skupiny mají jednoduchou a srozumitelnou stavbu a jsou snadno přeměňovány do praktického pracovního života. Mezi takové teorie se řadí (Štikar, 2003, s. 102):

- Maslowovo pojetí potřeb,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- Alderferova teorie potřeb.

### 3.2.1 Maslowovo pojetí potřeb

Teorie amerického klinického psychologa Abrahama Maslowa je založena na hierarchickém uspořádání lidských potřeb. Podstata spočívá v jejich postupném uspokojování. „*Jinými slovy, jen pokud jsou uspokojeny základní potřeby, mohou být následně uspokojeny ty další a dosaženo ostatních cílů*“ (Forsyth, 2009, s. 17).

Maslow vymezil pět úrovní potřeb, které dohromady tvoří tzv. Maslowovu pyramidu potřeb (viz obrázek 2). Základní, první úroveň, je tvořena fyziologickými potřebami – potřeba potravy, vody, vzduchu, spánku a sexu. Dále následuje potřeba jistoty a bezpečí zahrnující emocionální bezpečí, fyzické bezpečí, ochranu před nebezpečím, stabilitu a řád. Třetí úroveň představuje potřeby sounáležitosti neboli potřeby sociální. Tyto potřeby se týkají interakce s druhými lidmi, jako je potřeba lidského kontaktu, přátelství, lásky a uznání jako člena skupiny. Na to navazuje další úroveň potřeb – potřeba úcty a uznání, kam patří potřeba respektu, prestiže, postavení a úspěchu. Vrchol pyramidy představuje potřeby seberealizace – potřeba sebeuplatnění, potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, naplnění vlastního potenciálu (Štikar, 2003, s. 102–103). Z hlediska našeho zaměření na pracovní motivaci převedeme všechny zmíněné úrovně potřeb do hierarchie pracovní motivace (viz obrázek 3), která zobrazuje potřeby pracovníka v jednotlivých úrovních.

**Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb**



Zdroj: Zpracováno podle ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, s. 102–103.

**Obrázek 3 Hierarchie pracovní motivace**



*Zdroj:* Zpracováno podle ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, s. 103.

Maslowova teorie motivace je založena na respektování její hierarchické struktury lidských potřeb. V případě uspokojení nižší potřeby začne být aktuální potřebou vyšší potřeba, které je věnována veškerá pozornost a jedinec se snaží ji uspokojit. Potřebu nejvyšší úrovně – potřebu seberealizace nelze nikdy uspokojit a to z důvodu, že se jedná o nejdominantnější neuspokojenou potřebu a člověk jako tvor s určitými přáními musí být k něčemu stále motivován. V hierarchii potřeb lidé postupují od nejnižších potřeb k nejvyšším, ale nemusí to být vždy přímočarý vývoj, protože lidé se stále vrací k již uspokojeným nižším potřebám (Armstrong, 2007, s. 224). Například v konfliktních situacích budou mít nižší potřeby převahu nad těmi vyššími (Štikar, 2003, s. 103).

Hlavním důsledkem této teorie je to, že „vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují“ (Armstrong, 2007, s. 224). Maslowova hierarchie je velmi populární teorií, avšak setkala se i s řadou kritik. Jedním důvodem je její nepotvrzenost empirickým výzkumem a druhým důvodem je její nepružnost a nekompromisnost. Protože existují různí lidé s různými prioritami a ne všechny lidské potřeby se vytvářejí postupně v souladu s hierarchií (Armstrong, 2007, s. 224).

Oblíbenost Maslowovy hierarchie potřeb v manažerské praxi spočívá především v pohledu na lidskou motivaci jako na dynamický proces. Každý jedinec klade potřebám jiné hodnoty, a tím se celkové struktury potřeb liší. Dále je vhodným nástrojem k předpovídání výsledků motivačních stimulů a tvoří základ předpokladu, že zaměstnanci mohou dosahovat stále vyšších výkonů, pokud rozpoznáme jejich potřeby. Z toho vyplývá, že každý člověk má individuální potřeby, které se snaží uspokojit i v profesním životě (Deibl, 2005, s. 27). Příkladem z personální praxe může být proces výběru pracovníka.

Zaměstnanec má zájem o dané pracovní místo, pokud odpovídá jeho struktuře potřeb a shoduje se s jeho potřebou dosažení určitého postavení a seberealizace (Dvořáková, 2007, s. 170). Pokud je náplň nabízené práce v souladu se strukturou potřeb daného jedince, jejich vzájemný účinek se podporuje a vede k efektivnější výkonnosti. Z. Dvořáková (2007, s. 171) dále uvádí, že mezi obecné trendy potřeb zaměstnanců patří potřeba dobrých mezilidských vztahů, potřeba uznání osobních kvalit a potřeba osobního rozvoje. Důvodem těchto preferovaných potřeb je doba, kterou člověk tráví na pracovišti a chce být v příjemném kolektivu, aby v práci pouze nepřežíval s vidinou uspokojení základních potřeb. Dále chce být za to, co dělá, dostatečně oceněn a pochválen a chce mít příležitost k neustálému zdokonalování se ve svém oboru.

### **3.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Americký psycholog Frederick Herzberg a jeho spolupracovníci (F. Mausner, B. B. Snyderman) jsou autoři dvoufaktorové teorie motivace, která tvoří společně s Maslowovou hierarchií potřeb hlavní pramen klasické manažerské filozofie. Herzbergova teorie je tudíž v manažerské literatuře druhou nejcitovanější teorií motivace.

*„Výzkumem prováděným v 50. letech 20. stol. Herzberg a kol. zjistili, že na pracovní spokojenost, resp. na pracovní motivaci působí dvě v zásadě odlišné skupiny faktorů“* (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 246), které vcelku vytvářejí dvoufaktorový model. Jedná se o faktory působící na spokojenost či nespokojenost pracovníků neboli o tzv. satisfaktory a dissatisfaktory.

První skupinu tvoří faktory dissatisfaktory (vnější, udržovací, hygienické faktory), které lidi směřují k negativním pocitům. Zahrnujeme do nich politiku společnosti a administrativní procesy, míru kontroly, pracovní podmínky, plat, vztah s ostatními, osobní život (a vliv práce na něj), pracovní pozici a pracovní jistotu (Forsyth, 2009, s. 18–19). Jejich negativní podoba či nepřítomnost v pracovním procesu vede k nespokojenosti pracovníků. Mají-li pozitivní podobu, nezapojují se do procesu motivace a nevzbuzují pracovní nespokojenost (Dvořáková, 2007, s. 172). Tato skupina faktorů charakterizuje především prostředí a má pouze malý vliv na motivaci k práci (nemotivují jedince k vyšším pracovním výkonům a k vyšší míře uspokojení). Slouží zejména jako prevence nespokojenosti v zaměstnání (Armstrong, 2007, s. 227).

Druhá skupina faktorů představuje satisfaktory (vnitřní, motivační faktory, motivátory) neboli faktory spokojenosti, které vyvolávají dobré pocity. Mezi hlavní faktory vytvářející pozitivní motivaci řadíme úspěch, uznání, náplň práce, zodpovědnost, povýšení/postup

a možnost růstu (Forsyth, 2009, s. 19). „*Jsou-li tedy tyto vnitřní faktory v nepříznivém stavu, způsobují, že pracovník není spokojen a není ani přiměřeně motivován k práci. V opačném případě se dostavuje pracovní spokojenost a příznivá pracovní motivace*“ (Herzberg, 1971, cit. dle Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 247). Pracovník dosahuje vnitřního uspokojení z výkonu práce a to má následně pozitivní vliv na jeho pracovní motivaci. Tyto faktory tak pracovníka nejen motivují k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu, ale také mu zajišťují vyšší pracovní spokojenost.

Vizuální interpretace Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace je na základě výše uvedeného textu zachycena obrázkem 4.

**Obrázek 4** Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Hygienické faktory <i>prevence pracovní spokojenosti</i>	Motivátory <i>zajištění pracovní spokojenosti</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- politika společnosti a administrativní procesy</li> <li>- míra kontroly</li> <li>- pracovní podmínky</li> <li>- plat</li> <li>- vztah s ostatními</li> <li>- osobní život (a vliv práce na něj)</li> <li>- pracovní pozice</li> <li>- pracovní jistota</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- úspěch</li> <li>- uznání</li> <li>- náplň práce</li> <li>- zodpovědnost</li> <li>- povýšení/postup</li> <li>- možnost růstu</li> </ul>
Vysoká	Vysoká

*Zdroj:* Zpracováno podle TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, s. 61

### 3.2.3 Alderferova teorie potřeb

Clayton Alderfer přichází s dalším řešením lidských potřeb, a to s tzv. ERG teorií. Maslowovu hierarchii lidských potřeb po pěti úrovních snížil pouze na tři. Základní úroveň tvoří potřeby existenční (E – existency) obsahující všechny materiální a fyziologické potřeby. Příkladem existenčních potřeb jsou plat, výhody zaměstnanců či pracovní podmínky. Druhá úroveň reprezentuje potřeby vztahové (R – relatedness), které zahrnují všechny vztahy k lidem – lásku, přátelství, hněv i nenávisť. Neuspokojení těchto potřeb vede zpravidla k emocionálnímu odstupů a opomíjení jedince. Z hlediska pracovního procesu se jedná například o vliv, pochopení a potvrzení. Poslední třetí úroveň jsou potřeby růstové (G – growth) představující tvořivou práci jedince na sobě a na svém okolí, což chápeme jako seberealizaci, seberozvoj v zaměstnání a profesní růst (Bělohlávek, 2008, s. 42; Kocianová, 2010, s. 28–29). Uspořádání potřeb podle Alderfera znázorňuje následující obrázek 5.

### Obrázek 5 Uspořádání potřeb podle Alderfera

potřeby růstové
potřeby vztahové
potřeby existenční

Zdroj: BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, s. 42.

Hierarchické uspořádání zde není tak přísně dodržováno, neboť na člověka může působit i několik různých úrovní potřeb najednou. Také uspokojení nižší potřeby neznamená automatický postup na uspokojování vyšší potřeby (Štikar, 2003, s. 103–104). „Podle Alderfera sice uspokojením potřeb existenčních nebo vztahových klesá jejich význam, ale uspokojováním potřeb růstových se jejich význam ještě zvyšuje“ (Bělohlávek, 2008, s. 42). Z čehož vyplývá, že pokud je daná potřeba uspokojována méně, narůstá opět její význam. Avšak vyjma potřeby růstové, pro kterou platí úměra přímá.

Druhou skupinu teorií pracovní motivace tvoří modely, které přinášejí důkladnější teoretická objasnění pracovní motivace. „Stěžejní postavení v těchto teoriích mají kognitivní proměnné a jejich vztah k jiným proměnným, což umožňuje pochopení procesu pracovní motivace“ (Štikar, 2003, s. 104). K nejvýznamnějším teoriím druhé skupiny patří (Štikar, 2003, s. 104):

- Adamsova teorie spravedlnosti,
- Vroomova teorie valence a očekávání,
- Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti,
- Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle.

#### 3.2.4 Adamsova teorie spravedlnosti

Základem teorie spravedlnosti J. S. Adamse (1965) je sociální srovnávání pracovníků. Jedinec porovnává, jakým způsobem je zacházeno s ním a jakým způsobem je zacházeno s ostatními jedinci. „Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou“ (Armstrong, 2007, s. 226).

Pracovník hodnotí jednak svůj vklad do práce (pracovní námahu, pracovní úsilí, intenzitu pracovního vypětí, náročnost práce na schopnosti, odpovědnost apod.), jednak výsledný efekt (peníze, prémie, uznání, přízeň nadřízeného, pracovní postup apod.), který

mu práce přináší spolu se vklady a efekty svých spolupracovníků. V případě, že pracovník má dojem, že vklady a efekty jsou v nerovnováze, vyvolává se obvykle tendence (motivace) tento rozpor, neboli nespravedlnost, eliminovat (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 248). Podstata teorie spravedlnosti ve skutečnosti spočívá v tom, že lidé budou více a lépe motivováni, pokud s nimi bude jednáno spravedlivě. Demotivace nastane, pokud s nimi bude nakládáno nespravedlivě (Armstrong, 2007, s. 226).

M. Armstrong (2007, s. 226–227) ve své knize zmiňuje, že existují dva druhy spravedlnosti. Spravedlnost distributivní, která se týká spravedlnosti v odměňování podle přínosu daného jedince a ve srovnání s ostatními. A druhá, spravedlnost procedurální, která představuje vnímání spravedlnosti postupů využívaných podnikem v oblasti hodnocení či povyšování pracovníků.

### 3.2.5 Vroomova teorie valence a očekávání

V. H. Vroom (1964) je autorem teorie valence a očekávání nebo též teorie expektance. Podstatnou roli v této teorii hrají dva základní pojmy – expektance a valence. Valence představuje „*subjektivní hodnotu výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 248). Expektance znamená „*očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 248). Pracovní činnost chápeme jako instrumentalitu, tj. mínění, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. V tomto případě tak pracovní činnost představuje nástroj či prostředek, pomocí něhož dosáhne člověk významné hodnoty (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 248).

Expektanční teorii lze vyjádřit „*jednoduchou rovnicí: motivace (úsilí) = expektance (očekávání) krát valence (hodnota)*“ (Štikar, 2003, s. 104). Tato rovnice vyjadřuje, že úroveň motivace k určitému výkonu je ovlivněna jak velikostí očekávání skutečného dosažení cíle, tak i atraktivitou, hodnotou tohoto cíle. Čím více bude cíl atraktivnější, hodnotnější, tím větší úsilí bude vynaloženo k dosažení daného cíle (Štikar, 2003, s. 104).

Motivovat pracovníka na základě Vroomova modelu je možné, jestliže existuje mezi výkonem a výsledkem jednoznačně použitelný vztah a zda lze výsledek považovat za nástroj sloužící k uspokojení potřeb. Motivace bude nevýznamná v případě, pokud cíl nemá pro člověka hodnotu nebo pokud neexistuje pravděpodobnost, že cíle dosáhne (Kocianová, 2010, s. 31–32).

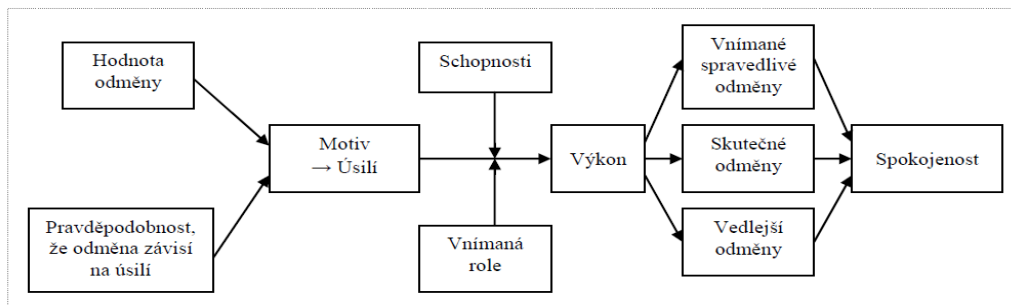


### 3.2.6 Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

Teorie I. W. Portera a E. E. Lawlera (1968) vychází z Vroomovy teorie očekávání. Bere v úvahu dva faktory determinující úsilí lidí investovaného do jejich práce, a to hodnotu odměny (vyjadřující míru uspokojení potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace) a pravděpodobnost závislosti úsilí na odměně. Čím větší je hodnota odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že nabytí odměny závisí na úsilí, tím větší úsilí bude také vkládáno do daného výkonu (Armstrong, 2007, s. 225).

„Ale, jak Porter a Lawler zdůrazňují, samotné úsilí nestačí. Pokud má mít za následek žádoucí výkon, musí to být efektivní úsilí“ (Armstrong, 2007, s. 225). Úsilí tedy nemíří přímo k výkonu, ale závisí na schopnostech a vnímání profesionální role konkrétního jedince (Štikar, 2003, s. 105). Tyto dvě proměnné mají vliv na splnění úkolu a jsou doplňkem úsilí. Následující odměny pak určují spokojenost pracovníka (Štikar, 2003, s. 105). Tento složitý postup znázorňuje obrázek 6.

**Obrázek 6** Motivace podle Portera a Lawlera



Zdroj: Zpracováno podle ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, s. 226; ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, s. 105.

### 3.2.7 Lathamova a Lockova teorie dosahování cíle

Latham a Locke (1979) zformulovali teorii cíle, která tvrdí, že „motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon“ (Armstrong, 2007, s. 226). Podstatná je také účast pracovníků na stanovování cíle, neboť projednání cíle s konkrétním jedincem většinou vede k jeho odsouhlasení. Na závěr je důležitá zpětná vazba, která slouží pro udržení motivace a především pro dosahování vyšších cílů. Cíle tedy dávají pracovníkovi informaci o tom, jaké úrovně výkonu má dosáhnout a zpětná vazba ho

informuje o tom, jak dobře si vedl. Teorie dosahování cíle je považována za klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007, s. 226).

Mimo obě skupiny stojí McGregorova teorie X a Y. Týká se především efektivního vedení lidí, avšak do oblasti pracovní motivace přináší významné poznatky, a proto je důležité ji zmínit. Účinná motivace je totiž nejlepším a nejefektivnějším způsobem vedení pracovníků (Dvořáková, 2007, s. 175).

### 3.2.8 McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y se zabývá typologií pracovníků, v jejichž postoji k práci, způsobu pracovního chování a ovlivňování pracovního úsilí je značný rozdíl. McGregor rozlišuje dvě skupiny pracovníků, a to podle jejich přístupů a chování k práci (Štikar, 2003, s. 106).

Teorie X vychází z domněnky, že člověk je líný, nezajímá se o práci a zodpovědnost a usiluje především o to, aby se práci vyhnul. Nerad pracuje a k tomu, aby něco udělal, musí být neustále nucen či přemlouván pomocí systému odměn a trestů (Bělohlávek, 2008, s. 5–6). *„Naopak dobrou práci, dobrý výkon je třeba finančně odměnit. Navíc je člověk převážně tvor nesamostatný, vyžaduje neustálé vedení, kontrolu a dohled“* (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 250).

Teorie Y je postavena na důvěře člověka a jeho pozitivního vztahu k práci. Vnímá práci za stejně přirozenou aktivitu jako je zábava či odpočinek (Bělohlávek, 2008, s. 6). Má rád úspěch, přijímání zodpovědnosti a určité uspokojení z ní a hledá cestu, jak by mu práce přinesla pozitivní zkušenost (Forsyth, 2009, s. 17). Ovlivňování takového pracovníka probíhá prostřednictvím samostatné práce, kladným oceňováním výsledků a vytvářením určitých možností pro jeho osobní růst (Štikar, 2003, s. 106).

*„Na základě převažujícího typu představy o člověku – pracovníkovi má manažer tendenci k němu také přistupovat, resp. s ním jednat“* (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 250). Vše vychází ze vztahu člověka k práci. Záleží pouze na manažerovi, kterou teorii upřednostní. Z důvodu vývoje lidské společnosti by zaměstnanci měli být směřováni spíše k typu Y. A právě k přesunu z teorie X do teorie Y může pomoci určitá motivace. V manažerské praxi stále nabývá většího významu řízení integrace spočívající ve spojování cílů podniku s cíli pracovníků a sebekontroly pracovníků nad vlastním výkonem (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 250–251).

## 4 MOTIVACE V MANAŽERSKÉ PRAXI

Veškeré uvedené teoretické poznatky z předcházejících částí budou nadále uplatněny pro jejich následné zkoumání v praxi. V této kapitole se proto budeme zabývat jejich uplatněním v pracovním procesu člověka. Zaměříme se na poznatky týkající jak motivace, výkonnosti a spokojenosti pracovníků, tak i možností jejich zkoumání, a to v pohodě analýzy pracovní motivace. Dále se budeme zabývat funkcí stimulace v procesu ovlivňování pracovní aktivity zaměstnanců a společně s tím nás bude zajímat vytváření a uplatňování motivačního programu podniku.

### 4.1 Motivace, výkonnost, spokojenost

Výkonnost pracovníků je ovlivňována nejen motivací, ale i schopnostmi, vědomostmi a dovednostmi, které podmiňují to, jak zaměstnanci vykonávají zadané pracovní úkoly. Může být chápána i jako připravenost jedinců podávat určité výkony. Výkon, který je výsledkem určité pracovní činnosti člověka, i jeho výkonnost se v průběhu času mění. Změna závisí především na množství a náročnosti řešených úkolů, průběhu vykonávané pracovní aktivity, průběhu směny, ročním období apod. (Štikar, 2003, s. 63). Na výkonnost působí také zejména vliv stimulace přímého nadřízeného, který přispívá či naopak brání k využívání vnitřního potenciálu pracovníka. Mezi další faktory náleží také různorodé vnější podmínky, ve kterých daný subjekt pracuje, jako je technické vybavení pracoviště, uplatňované technologické postupy, organizace práce, pracovní doba atd. Významnou roli hrají i nepracovní faktory (např. rodina, věk), (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 251).

Vztah motivace a výkonu společně se schopnostmi můžeme vyjádřit vzorcem ve tvaru:

$$V = f(M \times S),$$

kde  $V$  = úroveň výkonu (z hlediska kvantity a kvality),

$M$  = úroveň motivace (z hlediska míry „chtění“ jedince podat výkon),

$S$  = úroveň schopností (z hlediska vědomostí, znalostí a dovedností), (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 236).

Na základě této matematické rovnice by mělo platit, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší. V praxi však nemá tento vztah stoprocentní platnost. Například v situaci, kdy zadaný úkol zaujímá pro pracovníka velmi vysokou hodnotu, bývá výsledek činnosti často neuspokojivý. Příčinou toho jevu je fakt, že „*přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské*

*psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 237). Z čehož vyplývá, že úroveň motivace by měla vždy odpovídat náročnosti přiděleného úkolu. Z tohoto důvodu musí podnik stanovovat normy pro pracovní výkony tak, aby neměly demotivační účinek. Normy stanovené příliš nízko povedou k tomu, že lidé s lepšími předpoklady pro vykonávanou práci po čase ztratí zájem a přestanou ze sebe vydávat maximum. Naopak příliš vysoké normy u lidí s horšími kvalifikačními předpoklady budou vyžadovat větší pracovní nasazení a začnou pracovníky odrazovat (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 252).

S kvalitou výkonu souvisí i pracovní spokojenost, která je dalším důležitým pojmem v manažerské praxi. Lze ji definovat z různých úhlů pohledu. Na jedné straně může vyjadřovat určitý stav pracovního výkonu, a to spokojenost zaměstnance s prací a pracovními podmínkami, který slouží k hodnocení kvality péče o pracovníky podniku. Na druhé straně vystupuje spokojenost v podobě vnitřního uspokojení z práce, pocitu naplnění a radosti z vlastního uplatnění daného jedince. V tomto případě ji lze chápat jako hnací sílu k vyšším pracovním výkonům. Spokojenost však může být i vyjádřením uspokojení člověka z dosahování nízkých cílů, kdy jedinec dělá jen to, co mu stačí a nemusí se dál snažit. V tomto případě se spokojenost stává určitou překážkou až brzdou žádoucího výkonu i dalšího rozvoje jedince (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 253). Je ovšem důležité mít na paměti, že *„to není spokojenost s prací, co vede k vysokému výkonu, ale naopak vysoký výkon, co vede ke spokojenosti s prací“* (Armstrong, 2007, s. 229). A že spokojený pracovník nemusí být ten, kdo podává nejvyšší výkony, a zároveň ten, kdo plní nejvíce práce, nemusí být spokojeným pracovníkem.

Vztah pracovní spokojenosti a motivace vyjadřuje například již zmíněná Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace. Podle Herzberga jediné motivátory (vnitřní faktory spokojenosti) přímo motivují pracovníka, kdežto hygienické faktory (vnější faktory spokojenosti) jedince nemotivují, neboť jsou vnímány jako samozřejmost. Člověk si je uvědomuje až tehdy, když mu nevyhovují, a až poté tudíž pociťuje nespokojenost. V případě, že jsou hygienické podmínky přijatelné, zaměstnanec nepociťuje nespokojenost, avšak nemusí být spokojen. Hygienické faktory pouze ovlivňují úroveň spokojenosti pracovníků (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 253–254).

Závěrem lze shrnout, že je důležité znát podmínky spokojenosti zaměstnanců v organizaci, neboť dobrá znalost lidí umožňuje vhodné působení právě na jejich motivaci, která má určitý vliv na pracovní výkon.

## 4.2 Analýza pracovní motivace

Zkoumat motivaci je náročnou disciplínou, a to především z toho důvodu, že „*člověk sám si často svoji vnitřní motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a komplexní struktuře*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 255), a proto není mnohokrát schopen o ní hovořit. Je tedy nezbytné volit takové způsoby, které umožňují analyzovat pracovní motivaci v celém svém měřítku. Základní metodou je pozorování pracovního chování jedince a následný rozbor výsledků jeho práce. Specifickou technikou přinášející nejlepší výsledky je tzv. zúčastněné pozorování, kdy pozorovatel je součástí pracovního kolektivu a dlouhodobě sleduje přirozené chování pracovníků. Neměli bychom zapomínat na to, že různé motivy mohou vyvolat stejné chování lidí a naopak stejné motivy mohou vést k různým modelům chování (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 255).

Další možností zkoumání motivace je analýza účinnosti stimulačních prostředků. Tento způsob je využíván v této práci, kdy se zjišťuje, jak jednotlivé stimulační prostředky působí na pracovní chování daného jedince. Stimulace představuje záměrné působení na člověka zevnějšku a její účinnost závisí na tom, zda odpovídá motivačnímu profilu člověka. V případě, kdy je stimulace „ušitá“ na míru, přináší žádoucí jednání v podobě určitého projevu pracovního chování. Stimulem může být cokoli, co je pro daného zaměstnance významné, je to vše, co podnik svému pracovníkovi nabízí. Následující výčet a popis jednotlivých skupin stimulačních prostředků je v základní struktuře převzat z knihy „*Manažerská psychologie a sociologie*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 260), dále je rozšířen o informace z jiných zdrojů a bude sloužit pro potřeby praktické části této práce.

### 4.2.1 Hmotná odměna a její formy

„*Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny*“ (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012, s. 260). Může být nejen ve formě peněžní, jako je mzda, plat, prémie nebo odměna za vyšší výkon, ale i ve formě specifické, která má osobitější charakter a její působení na daného jedince může být hlubší a účinnější. Jedná se především o benefity, které jsou nabízeny zaměstnancům, a to v podobě příspěvků na dopravu, kulturu, sport, dále v podobě služebního auta k soukromým účelům, zaměstnaneckých akcí, slev na podnikové zboží, zvýhodněných půjčkách, nadstandardního pojištění a jiných (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 260).

Pro správnou stimulační účinnost hmotných odměn musí být dodržována určitá pravidla. V první řadě je důležitý přímý vztah mezi hmotnou odměnou a výkonem. Tento

vztah by měl mít předem jasně stanovená závazná pravidla. Odměna by měla být poskytována těsně po vykonání úkolu, nikoliv předem a váže se ke konkrétnímu pracovnímu výkonu. Pracovník by měl přesně vědět, za co odměnu dostává (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 261).

Je důležité mít na paměti, že peníze a jiné hmotné odměny jsou sice významným stimulem, ale motivují každého jiným způsobem. Pro někoho je finanční ohodnocení tím nejdůležitějším, pro někoho mají naopak největší význam jiné hmotné stimuly (Kocianová, 2010, s. 38).

#### **4.2.2 Obsah práce**

V motivačním profilu lidí lze nalézt i orientaci na obsah práce na určitém pracovním místě, který tvoří tzv. pracovní náplň definující jednotlivé pracovní úkoly (Šikýř, 2012, s. 47). V případě, kdy pracovní úkol umožňuje pracovníkovi rozvíjet své dosavadní schopnosti a učit se stále novým věcem, má pozitivní a motivační účinek. V opačném případě, kdy je práce příliš jednoduchá a neumožňuje využívání znalostí a dovedností pracovníka, postupně přispívá k jeho celkové pasivitě a demotivaci (Dvořáková, 2007, s. 101). Aby práce byla motivující, je potřeba zvyšovat její komplexnost, rozmanitost, významnost, autonomii a poskytovat odpovídající zpětnou vazbu. Ke zvyšování těchto složek dosáhneme pomocí rotace práce, ať už krátkodobým či dlouhodobým přemísťováním zaměstnanců na jiná pracovní místa či pomocí rozšiřování práce. A to buď prostřednictvím horizontální integrace pracovních úkolů znamenající rozšíření obsahu práce o úkoly obdobné složitosti a odpovědnosti, nebo pomocí obohacování práce, vertikální integrace pracovních úkolů, představující plnění úkolů s různou mírou složitosti a odpovědnosti (Šikýř, 2012, s. 50–53).

Stimulace prostřednictvím obsahu práce je velmi efektivním zdrojem pracovní motivace, neboť jeho správné nastavení v podniku vede k nejlepším výkonům pracovníků a k uskutečnění stanovených podnikových cílů.

#### **4.2.3 Komunikace na pracovišti**

Komunikace na pracovišti probíhá formou formálního a neformálního hodnocení, které je důležitým nástrojem pro řízení pracovního výkonu zaměstnanců, neboť „*umožňuje manažerům kontrolovat, usměrňovat a podněcovat zaměstnance v průběhu vykonávání sjednané práce, dosahování požadovaného pracovního výkonu a realizace strategických cílů organizace*“ (Šikýř, 2012, s. 115). Formální hodnocení se provádí za účelem

posouzení pracovního výkonu pracovníka za určité časové období, obvykle za uplynulý rok, a slouží k vytváření podkladů pro spravedlivé odměňování a řízení profesní kariéry všech zaměstnanců podniku. Neformální hodnocení probíhá průběžně formou zpětné vazby, která je nejúčinnější, pokud je podávána konkrétně, a to buď během činnosti, nebo přímo po jejím skončení a informuje zaměstnance, zda jejich výkon směřuje k vytyčenému cíli. Kromě zpětné vazby je důležité povzbuzování pracovníků i v rovině emocionální, kdy management organizace dává pracovníkovi najevo, že je pro ni důležitý a uznává jeho práci, čímž zvyšuje jeho uspokojení a ochotu podávat lepší a lepší výkony (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 262).

#### **4.2.4 Atmosféra pracovní skupiny**

Vztahy a atmosféra na pracovišti představují velmi silný stimulační činitel, neboť právě v těchto vztazích dochází k uspokojování mnoha sociálních potřeb člověka. „*Pro mnoho lidí jsou dobré pracovní vztahy a dobrá spolupráce velmi cenné, špatnou atmosféru spočívající v problémech mezi spolupracovníky či s nadřízenými zvládají velmi obtížně*“ (Kocianová, 2010, s. 181). Obecně lze říci, že dobré vztahy na pracovišti pozitivně ovlivňují výkonnost jednotlivců i skupin a nastavují přátelskou atmosféru. Naopak špatné vztahy vedou často k soutěživosti a rivalitě. Což může vést ke konfliktům mezi pracovníky, a tím i negativně působit na jejich výkonnost. Avšak soutěživost může být mnohdy také pozitivní, a to v případě, kdy pracovníci budou vzájemnou rivalitou motivováni k vyšším výkonům. Vedoucí pracovník by měl usměrňovat dění ve skupině žádoucím směrem, a to prostřednictvím své autority, kdy základní podmínkou je nastolení důvěry mezi nadřízeným a podřízenými (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 262).

#### **4.2.5 Pracovní podmínky a režim práce**

Pracovní podmínky označují všechny faktory, které mají vliv na člověka při práci, a to zejména podmínky časové (pracovní doba a doba odpočinku), prostorové (pracovní prostředí) a bezpečnostní (bezpečnost a ochrana zdraví při práci), (Šikýř, 2012, s. 154). Podstatným stimulem je zájem podniku vytvářet zaměstnancům lepší podmínky pro jejich práci, což má ve finále dvojí efekt. Na jedné straně se zlepšení podmínek projeví v podobě vyššího výkonu a na druhé straně dojde k posílení vztahu mezi podnikem a zaměstnanci, protože péčí o podmínky práce a přizpůsobování režimu práce dává organizace najevo, že si svých pracovníků váží a že jsou pro ni opravdu důležití. V případě, kdy vedení podniku nemá absolutní zájem o pracovní podmínky, dochází k demotivaci lidí k práci a k jejich

nespokojenosti, a to i za situace, kdy jsou hmotné odměny vysoké (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 264).

#### **4.2.6 Vztah k organizaci**

Identifikace zaměstnance s organizací vyjadřuje ztotožnění se s firmou a jejími cíly a je dalším podstatným stimulačním prostředkem. Prostřednictvím tohoto nástroje motivujeme jedince, aby dosahoval stále vyšších pracovních výkonů vedoucích k dosažení jeho cílů, a tím i cílů podniku, a aby upevňoval svůj pocit sounáležitosti s firmou a jeho důležitosti pro ni. Pokud dojde k propojení jednotlivých identifikací člověka, výsledkem je vysoký výkon v práci, hospodárnost při práci, odpovědnost, tvořivost a aktivita (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 264).

Dalším významným stimulem, který posiluje vztah pracovníka k organizaci, je i její celková image – její pověst, prestiž, vnímání v celospolečenském měřítku, protože *„čím společensky uznávanější a prestižnější je organizace, tím více stimuluje tento fakt k práci“* (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 265).

#### **4.2.7 Možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu**

Mezi poslední skupinu stimulačních prostředků patří možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu.

Účelem vzdělávání pracovníků je *„systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu“* (Šikýř, 2012, s. 146). Vzdělávání během pracovního zaměstnání u zaměstnavatele zahrnuje jak oblast všeobecného a odborného vzdělávání, tak oblast rozvojového vzdělávání. Cíl rozvoje představuje zaměstnanec, který si osvojuje *„nové schopnosti (znalosti, dovednosti a chování) nad rámec požadavků svého současného pracovního místa, aby zvýšil svoji uplatnitelnost v organizaci, popřípadě mimo organizaci“* (Šikýř, 2012, s. 147). Rozvoj neboli rozšiřování kvalifikace může probíhat na pracovišti formou koučování, mentorování, asistování, stáží nebo mimo pracoviště, kdy probíhá rozvoj pomocí přednášek, případových studií či workshopů. Speciální formou rozvoje je učení se užitím moderních technologií a dalších. Tento typ rozvoje se používá jak na pracovišti, tak mimo pracoviště, a především pomocí obtížných úkolů a projektů (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 196).

Kariérní růst je nástroj, jehož vidina vyvolá v očích zaměstnanců silné motivované chování. Pracovní kariéra představuje složku životní dráhy člověka, která je spojena s jeho



pracovním uplatněním a znamená rozvojovou posloupnost získávání určitých zkušeností v průběhu pracovního života (Němec, 2002, s. 16). Hlavní úlohou řízení kariéry je poskytovat příležitost lidem k postupu ve funkcích a k rozvíjení jejich osobní kariéry, čímž se zabezpečuje, aby podnik měl dostatečný příliv talentů, jaké potřebuje (Armstrong, 2007, s. 334).

Tvorbou vhodných podmínek pro vzdělávání a rozvoj pracovníků ovlivňuje zaměstnavatel pozitivně jak znalostní potenciál podniku, tak motivaci a spokojenost zaměstnanců. Plánováním osobní kariéry a nástupnictví ve funkcích přispívá organizace k rozvoji pracovních schopností jedinců, a tím i ke zvyšování jejich atraktivity (Němec, 2002, s. 9).

### **4.3 Motivační program podniku**

Obecně lze motivační program podniku charakterizovat jako „*konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků*“ (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 269). V konkrétní podobě se jedná o způsob práce organizace s lidskými zdroji se zaměřením na zvyšování jejich motivace. Jedná se o soubor pravidel a postupů vedoucích k dosažení požadované pracovní motivace přinášející žádoucí přístup k práci, a to vše za účelem dosažení podnikových potřeb a cílů. Za hlavní cíl motivačního programu organizace lze považovat aktivní ovlivňování pracovního výkonu a vytváření či upevňování pozitivního postoje k podniku všech jeho pracovníků. „*V tomto směru se jedná zejména o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy zaměstnavatele (loajalita k vlastní organizaci) a formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních znalostí, dovedností a schopností a jejich aktivní využití v pracovním procesu*“ (Dvořáková, 2007, s. 181). Z uvedeného vyplývá důležitost vztahu pracovníka a organizace, budování vzájemné loajality, sladění osobních cílů s podnikovými a podpory k dalšímu rozvoji.

Motivační program organizace má tedy za úkol vytvářet takové podmínky, které zajistí optimální motivaci k práci všech jejích zaměstnanců. Aby správně fungoval, je žádoucí věnovat velkou pozornost jeho přípravě, která se provádí formou kvalifikovaného rozboru zaměřující se identifikaci faktorů ovlivňujících fungování a činnost podniku, a tím i pracovní motivaci a výkon. Patří sem zejména tyto faktory:

- technické, technologické a organizační podmínky práce,
- sociálně demografické a profesně kvalifikační charakteristiky práce,
- charakteristika pracovního prostředí a pracovních podmínek,

- charakteristika systému hodnocení a odměňování,
- uplatňované způsoby řízení a vedení pracovníků,
- charakteristika systému personální práce v podniku,
- charakteristika systému sociální péče v organizaci,
- informace o pracovní (ne)spokojenosti pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich vztahu k práci, profesi, spolupracovníkům, vedoucímu, podniku jako celku, stylu řízení, informační politice a další (Bedrnová, Nový a kol., 2012, s. 271).

Všechny výše uvedené faktory slouží jako základna pro informační nastavení motivačního programu podniku. Je nezbytné znát celkové fungování organizace, a to jak její uplatňované personální procesy (hodnocení, odměňování), tak její celkové koncepce řízení (způsob vedení lidí a organizace práce). Aby byl motivační program účinný a odpovídal vnitřním potřebám a motivům zaměstnanců, je nutné znát jejich jednotlivé charakteristiky (vzdělání, kvalifikace, cíle, vztah k organizaci) a jejich celkový názor na uplatňování nastavených podnikových procesů.

#### **4.3.1 Tvorba motivačního programu podniku**

Existuje mnoho možností, jak postupovat při vytváření motivačního programu organizace, avšak podle Z. Dvořákové (2007, s. 182–183) se základní postup tvorby motivačního programu skládá z následujících základních 5 kroků:

1. Určení stavu a efektivity faktorů pracovní motivace a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti, a to například prostřednictvím dotazníků nebo rozhovorů.
2. Charakteristika motivačního klimatu v podniku vycházejícího z předchozího zjištěného stavu a vymezení příčin pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, určení atmosféry mezilidských vztahů uvnitř organizace a vztahů k zaměstnavateli.
3. Vytyčení cílů motivačního programu v podobě žádoucího stavu a úrovně motivace k pracovní činnosti, které jsou základem pro dosažení a splnění cílů podniku.
4. Stanovení nástrojů pro zabezpečení cílů týkajících se motivace zaměstnanců. Jedná se o postupy a opatření v oblasti hodnocení pracovníků, mzdového systému a systému benefitů, dále v oblasti péče o sociální rozvoj a volný čas, rozvoje zaměstnanců a v neposlední řadě v oblasti budování vztahů k firmě a systému spoluúčasti na výsledcích a rozhodování.
5. Zpracování motivačního programu v podobě koncepčního dokumentu zahrnující postup realizace, časový harmonogram a stanovení odpovědnosti za jeho provedení.

Těchto pět hlavních fází tvorby motivačního programu je však nutné rozšířit o dva velmi podstatné závěrečné body, které zmiňuje E. Bedrnová, I. Nový a kol. (2012, s. 272):

1. Seznámení všech zaměstnanců podniku se zavedeným motivačním systémem a ověření skutečnosti, zda pracovníci mají povědomí o tom, co pro ně zaměstnavatel dělá.

Tento krok je velmi silným stimulačním prostředkem, neboť vede ke zvyšování loajality pracovníků k organizaci.

2. Kontrola výsledků účinnosti motivačního programu a případná realizace úprav je další významnou fází. Potřeby a podmínky organizace, na kterých motivační program stojí, se mohou různě měnit, některé mohou nabývat na důležitosti, některé naopak, a proto je nezbytné motivační program pravidelně vyhodnocovat a modifikovat.

Každý podnik při vytváření svého motivačního programu musí brát ohled na jeho velikost, podnikovou kulturu, postavení na trhu práce, image, způsob vedení, strukturu svých zaměstnanců danou vzděláním, kvalifikací, demografickými charakteristikami, motivační strukturou apod. a musí ho vždy tzv. „ušít na míru“. Účelným způsobem, jak seznámit současné i potencionální pracovníky s motivačním programem přijatým v dané organizaci, je formou tištěné brožury, která je každému kdykoliv k dispozici či zveřejněním na webových stránkách. Přijatelně nastavený motivační program zvyšuje i atraktivitu zaměstnavatele na trhu práce, čímž může přilákat řadu kvalifikovanějších uchazečů o pracovní místo.

# PRAKTICKÁ ČÁST

## 5 SPOLEČNOST AUTO JAROV, s.r.o.

### 5.1 Představení společnosti

Společnost AUTO JAROV působí na českém trhu již od roku 1993, kdy zahájila svou činnost v prostorách původní Mototechny v Praze na Jarově. Obchodní komplex se rozrůstal postupně, avšak už od samého počátku se nabídka firmy zaměřovala na prodej a servis osobních a užitkových vozů značek Volkswagen, Škoda, SEAT a Audi spadajících do koncertu Porsche Česká republika (dříve Import VW Group). Postupem času zahájila prodej vozů, motocyklů, motorových strojů a zahradní techniky nekonzernové značky Honda, kterou zařadila do svého portfolia. Nové automobily jsou k vidění ve speciálních showroomech jednotlivých značek, kde je přítomen tým profesionálně vyškolených prodejců. AUTO JAROV je společnost s tradicí a profesionálním přístupem ke každému zákazníkovi (Autojarov, 2014, [online]).

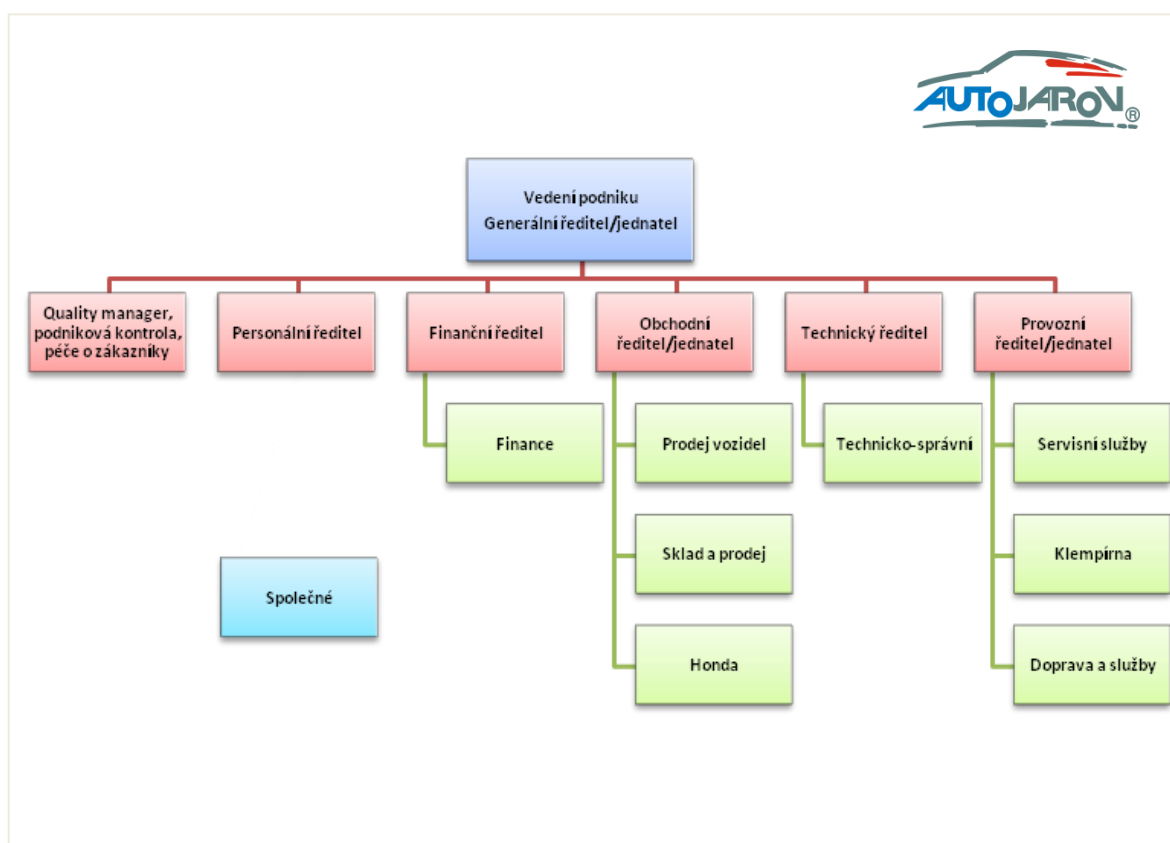
„Prodejem naše služby nekončí...“, tak zní hlavní motto společnosti. Značná pozornost je věnována servisnímu zázemí, které díky své kapacitě pojme až 200 zakázek denně. V dílnách všech značek najdeme moderní a kvalitní servisní techniku. Servisní pracoviště dotváří lakovna a klempírna, pneuservis, rychloservis, expres lakovna a autosklo servis. Speciální NON-STOP servisní službu v podobě výjezdu asistenčního vozidla a odtahové služby jsou k dispozici pro klienta mající poruchu přímo na cestě. Ten si může následně pronajmout jedno ze 150 připravených náhradních vozů. Firma disponuje rozsáhlými prodejními sklady originálních náhradních dílů a odbornou prodejnu doplňků a příslušenství nabízených značek. V prostorách areálu najdeme prodejnu značkového oblečení, rukavic a obuvi Alpinestars, specializovanou prodejnu přileb a dalšího příslušenství pro motocykly, vlastní čerpací stanici zásobovanou značkovými pohonnými hmotami a mazivou Shell, samostatnou STK se stanicí měření emisí a registr motorových vozidel (Autojarov, 2014, [online]).

Společnost AUTO JAROV neustále zlepšuje své služby, s čímž souvisí také její rozšíření na trhu. V prosinci 2013 otevřela novou pobočku v Praze 4 - Kunraticích. V současné době zaměstnává až 450 pracovníků a patří mezi největší obchodní dům automobilů v celé České republice (Autojarov, 2014, [online]).

## 5.2 Organizační struktura společnosti

Organizační struktura společnosti AUTO JAROV je členěna do oborově zaměřených úseků. Nejvyšším vedoucím pracovníkem je zde generální ředitel/jednatel, jemuž jsou podřízeny jednotlivé úseky, v jejichž čele stojí vždy ředitel/jednatel daného úseku. Ve firmě se nachází úsek kvality, kontroly a péče o zákazníky, dále úsek personální, finanční, obchodní, technický a provozní. Úseky se následně skládají z oddělení, jedná se například o oddělení financí, prodeje vozidel, Hondy, servisních služeb, klempírny a dalších. Toto členění zobrazuje ve zjednodušené podobě obrázek 7.

Obrázek 7 Zjednodušená organizační struktura AUTO JAROV, s.r.o.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti AUTO JAROV, s.r.o.

V organizační struktuře společnosti jsou dále uvedena individuální zaměření oddělení. Například oddělení financí zahrnuje ekonomiku a účtárnu, oddělení prodeje vozidel se zabývá marketingem, prodejem Škoda, prodejem Audi, ojetými vozy apod., oddělení servisních služeb má na starosti fakturace, učně, mycí linku a další služby. Detailnější přehled činností jednotlivých oddělení je vyjmenován v tabulce, která zachycuje podrobnou organizační strukturu celé společnosti a je k nahlédnutí v příloze 2.

Každý úsek řídí vždy pouze svá oddělení. U každého oddělení se sleduje jemu vlastní hospodaření, včetně administrativy. Hospodářské výsledky se pak dále sledují, a to jak za daný úsek, tak za celou firmu. Hodnocení výsledků hospodaření tedy probíhá na úrovni oddělení – úsek – firma.

### **5.2.1 Struktura zaměstnanců**

Společnost v současné době zaměstnává kolem 450 lidí, z čehož převážnou většinu tvoří muži (87 %). Modus u věkové struktury pracovníků společnosti AUTO JAROV se nyní pohybuje v rozmezí od 35 do 50 let.

Na strukturu zaměstnanců lze nahlížet z různých pohledů. Prvním způsobem je jejich rozdělení do 3 skupin z hlediska jejich hierarchického zařazení:

- THP (technicko-hospodářský pracovník) – např. administrativní pracovník, účetní,
- dělník – např. automechanik,
- režista – např. uklízeč, řidič.

Druhý pohled je brán z hlediska produktivity, kdy se jedná o pracovníky produktivní a neproduktivní. Produktivním pracovníkem je například automechanik a prodejce. Za neproduktivního pracovníka se považuje asistentka prodeje, účetní či marketingová sekretářka. Tedy zaměstnanec, který nevytváří svou činností přímo produkt jako takový, ale tvoří podporu produktivním zaměstnancům.

Hlavním posláním AUTO JAROV je prodej a servis motorových vozidel, tudíž skladba pracovních pozic je zaměřená na tuto oblast. Automechanik a jiné mechanické pozice, prodejce vozů a skladník náhradních dílů jsou nejčastějšími pracovními pozicemi.

# 6 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI AUTO JAROV, s.r.o.

Společnost AUTO JAROV nabízí svým zaměstnancům velmi bohatý a pestrý motivační program. Obsahuje stimulační prostředky všeho druhu. Cílem firmy je ovlivňovat pracovníky takovými nástroji, které je opravdu motivují. Z tohoto důvodu se snaží svůj motivační systém pravidelně obměňovat (jednou za 3 roky) a přizpůsobovat ho všem zaměstnancům.

## 6.1 Hmotná odměna a její formy

Základem hmotné odměny je mzda. Její výše se odvíjí od pozice, kterou zaměstnanec zastává, praxe a délky zaměstnání u společnosti. Základní mzda stanovená v pracovní smlouvě je dána mzdovým výměrem, který vymezuje určitý rozsah mzdy, v němž se pohybuje odměna daného pracovníka. Další část mzdy tvoří flexibilní složka, jež je specifická pro konkrétní pozice a je stanovená Prémiovým řádem. Jedná se o provize a prémie vyjadřující určité procento z prodeje, které jsou vypláceny měsíčně. Zaměstnanci si vzájemně nesdělují výši základní mzdy ani její flexibilní složky. Obecně jsou však známa pravidla, podle kterých jsou zaměstnanci odměňováni a jsou jim vypláceny flexibilní složky mzdy.

### Další hmotné odměny

Nad rámec mezd firma poskytuje benefity, které jsou obsahově pro všechny zaměstnance stejné, ale jejich výše je opět určena pozicí a dobou ve společnosti. Jedná se o širokou škálu benefitů zahrnující:

- *příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění*, které jsou poskytovány podle doby ve firmě (životní pojištění po 1 roce ve firmě, penzijní připojištění po 3 letech ve firmě),
- *možnost využití individuální finanční půjčky*, a to v podobě bezúročné půjčky, která je poskytována po jednom roce zaměstnání ve firmě,
- *možnost využití podnikových slev* na produkty a servis,
- *lékařské pohledky* (vstupní i periodické) a *dny zdraví* (rehabilitace, cholesterol, cukr a jiné),
- *příspěvky na stravování* v místní závodní jídelně,

- *příspěvky na vzdělávání a rozvoj*, a to ve formě pravidelných školení, jazykových či jiných kurzů ve výši od 5 do 15 tisíc korun,
- *příspěvky na kulturní a sportovní akce*, které jsou určeny pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, a to například divadlo, fotbal, tenis, fitness, rekreace na chatě ve Špindlerově Mlýně,
- možnost *večírků a jiných společenských akcí* – vánoční večírky, mikulášské besídky pro děti, snídaně s generálním ředitelem, dny otevřených dveří, sportovní dny i teambuildingové akce a další,
- možnost *využití pronájmu bytu* od společnosti AUTO JAROV, která otevřela nový ubytovací dům v prosinci 2013, a to v podobě využití slevy 20 % z ceny nájmu,
- *odměny při životních jubileích* – kulatiny, odchod do důchodu, 20 let ve firmě ve formě symbolické odměny,
- *mimořádné odměny* za nadstandardní výkon, jejichž výše je stanovena podle nápadu a přínosu pro společnost,
- možnost *využití tzv. specifického benefitu*, kdy společnost dotuje zaměstnance ve finanční tísní nebo v případě, kdy daný zaměstnanec či jeho rodinní příslušníci mají nějaký zdravotní problém (například pokud daný pracovník má postižené dítě, firma mu zaplatí pobyt v lázních či nějaké zdravotnické pomůcky), limit tohoto finančního příspěvku není stanoven a určuje se na základě dohody,
- *služební automobil, mobilní telefon, notebook, příspěvky na dovolenou a další*, kdy se jedná o nadstandardní benefity určené pouze pro střední a vyšší management.

## 6.2 Obsah práce

Každý pracovník společnosti AUTO JAROV má svůj obsah práce zahrnující jednotlivé pracovní úkoly, které musí splnit, vymezen v tzv. popisu pracovní funkce. Tento dokument nezahrnuje pouze obsah činnosti daného pracovního zařazení skládajícího se z hlavních úkolů a kompetencí, ale také vztahy nadřízenosti podřízenosti, kdo je dané funkci nadřízen, podřízen, koho zastupuje a řídí, a kvalifikační požadavky vztahující se k dané pozici.

Rotace práce není v jednotlivých odděleních pevně zakotvena, neboť zaměstnanci trvale vykonávají práci, která je stanovena v jejich popisu pracovní funkce. Od pracovníků je však očekávána jistá aktivita, a proto mohou dostávat i jiné specifické úkoly, které nejsou přímo stanoveny v jejich popisu pracovního zařazení. Popis práce se v čase vyvíjí a postupně upravuje dle aktuálních potřeb firmy. K rozšiřování pracovní náplně dochází pravidelně každé 2 roky, kdy jsou pracovníkovi zadány nové pracovní úkoly, úkoly mající



charakter opakující se a snazší činnosti jsou předány pracovníkům na nižším organizačním stupni. Společnost bere i ohledy na přání svých zaměstnanců, a pokud daný pracovník usiluje o změnu svého pracovního zařazení, je vyslyšen a dle volných pracovních míst a jeho kompetencí je mu nové pracovní zařazení umožněno či nikoli.

### **6.3 Komunikace na pracovišti**

Obvyklou formou komunikace na pracovišti jsou formální setkání, která probíhají na týdenní bázi prostřednictvím porad a workshopů. K neformálnímu setkání dochází především při sportovních dnech, teambuildingových akcích a jiných neformálních akcích. Neformální meetingy slouží především ke stmelování a utužování vztahů v kolektivu.

Zaměstnanci dostávají informace jak osobně od vedoucí z porady, tak e-mailem od vedoucího pracovníka či vedení, popřípadě od personálního oddělení. Nejčastějším komunikačním prostředkem je kromě osobního kontaktu a e-mailu také telefon a web, konkrétně firemní intranet.

Formální hodnocení probíhá ve formě hodnotícího pohovoru s vedoucím pracovníkem oddělení, v případě výskytu problému zasahuje personální, někdy i manažer provozovny. Hodnocení probíhá v pravidelných intervalech. Například v obchodním úseku zabývajícím se prodejem se hodnocení provádí pololetně, v ostatních úsecích jednou ročně. Neformální hodnocení probíhá průběžně. Formální či neformální komunikace v podobě vykáni či tykáni záleží na oddělení a pozici, ale převážně si pracovníci v týmech tykají.

### **6.4 Atmosféra pracovní skupiny**

Ve společnosti převažuje neformální atmosféra, a jak bylo zmíněno, zaměstnanci si převážně tykají, což je dáno převahou práce v pracovních skupinách. Uvnitř jednotlivých týmů panuje přátelská atmosféra. Můžeme se však setkat i se situací, kdy dochází k rivalitě mezi jednotlivými odděleními - například „servis“ versus „prodej“. Pracovníci se mezi sebou znají, neboť jejich práce na sebe navazuje a je založena na důvěře. V případě vyskytnutí jakéhokoliv problému, je okamžitě řešen, ať už se zásahem vedoucího pracovníka či pouze mezi zúčastněnými aktéry.

Celková atmosféra ve firmě je pozitivní, neboť zde pracují lidé, kteří mají k automobilovému průmyslu velmi kladný vztah.

## **6.5 Pracovní podmínky a režim práce**

Základem pracovních podmínek je pracovní prostředí, které se liší dle jednotlivých pracovišť a pracovních pozic. Pracovníci společnosti vykonávají svou práci většinou na stanoveném pracovišti, pokud se nejedná například o řidiče odtahové služby. Prodejci pracují v showroomech jednotlivých značek, dělníci ve specializovaných dílnách, administrativní pracovníci a vedení společnosti pak v klasických kancelářích. Každý pracovník má k dispozici vlastní počítač, výjimku tvoří mechanici, kteří sdílí počítač s více lidmi a mají pouze osobní přístupy. Z hlediska časových podmínek se obvykle jedná o klasickou pracovní dobu 40 hodin týdně od pondělí do pátku u zaměstnanců s jednosměnným pracovním režimem, to se týká např. prodejců, administrativních pracovníků. Pracovní režim se však odlišuje podle pracovišť a pozic, tudíž firma uplatňuje jak dvousměnný (např. u automechaniků, autolakýrníků), tak nepřetržitý provoz (např. pracovníků odtahové služby). Flexibilní formy práce jsou umožňovány pouze těhotným zaměstnankyním a matkám s malými dětmi. Pracovníci mají nárok na 4 týdny dovolené a 2 dny nemoci (tzv. sick days).

## **6.6 Vztah k organizaci**

Obchodní dům automobilů AUTO JAROV si za dobu své existence vybudoval výsadní postavení v celospolečenském kontextu a mnoho zaměstnanců si váží toho, že může pracovat právě pro tuto společnost. Pozitivní vztah k firmě a identifikace s ní je patrný také z výzkumu spokojenosti zaměstnanců, který je prováděn v podniku jednou za 3 roky. Z posledního testování vyšlo, že velmi spokojených je 15 % zaměstnanců a spokojených 50 % zaměstnanců. Z těchto výsledků je patrné, že polovina pracovníků považuje práci v této automobilce za prestižní. Firma je považována za lukrativního zaměstnavatele, a to z důvodu, že se jedná o čistě českou společnost, která nemá žádné pobočky v zahraničí a je založena významným českým motocyklovým závodníkem Josefem Fojtíkem.

## **6.7 Možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu**

Společnost AUTO JAROV velmi dbá na vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců, neboť usiluje o zvyšování jejich znalostí. Pracovníci je následně uplatní v rámci společnosti, která se tak stává více konkurenceschopnou. Základní požadavky na vzdělávání a rozvoj pracovníků vychází z projektu „Povinná školení pro výrobce“, která definuje výrobce a importér, tj. Škoda Mladá Boleslav a Porsche Česká republika. Výrobce nařizuje až 80 %

školení ve firmě. Společnost se těchto standardů vzdělávání určujících kvalifikační cesty každé pozice musí držet. Mimo to však pořádá i kontinuální program vzdělávání pro prodejce a pracovníky servisu.

Zaměstnanci mají možnost navštěvovat řadu vzdělávacích kurzů zaměřujících se na jejich odborné vzdělání. Jedná se o tematické kurzy rozvíjející tzv. soft skills – prodejní dovednosti, komunikační dovednosti, asertivitu, zvládnání stresu a tzv. hard skills – finanční produkty, úvěry, právní vzdělávání, technické znalosti vozidel a strojů. Kurzy v oblasti měkkých dovedností jsou doporučovány zejména lidem v kontaktu se zákazníkem, což se týká prodejců, mistrů, asistentek, a to vždy na základě individuálních potřeb společnosti. Se vzděláním souvisí i vstupní a průběžná školení. Vstupní školení probíhá formou přednášky, prohlídky areálu AUTO JAROV a e-learningu. Následná školení jsou zaměřena na rozvoj odborných znalostí a vztahují se k daným pozicím. Společnost také umožňuje vybraným zaměstnancům (vrcholovým manažerům) zvyšovat svou kvalifikaci formou dálkového studia MBA. Pracovníci mohou navštěvovat i jazykové kurzy, a to anglického a německého jazyka, odborné externí přednášky, například přednášky specialistů na dopravní problematiku. Znalosti zaměstnanců jsou pravidelně prověřovány, nejčastěji kontrolami odborných znalostí mechaniků a prodejců prostřednictvím vedoucích pracovníků a zpětnou vazbou ze strany klientů. Testovaný pracovník neví, kdy a jakým způsobem bude probíhat kontrola jeho znalostí a kvality odvedené práce.

Společnost výrazně podporuje kariérní růst svých pracovníků. Ve firmě se nachází mnoho jedinců, kteří prošli vývojem od základních pozic až k těm nejvyšším. Společnost však nemá přesně nastavená pravidla pro kariérní růst, neboť vždy vychází z dané situace a svých potřeb. Zároveň v pravidelných čtyřletých intervalech otevírá tzv. Talent akademii, prostřednictvím které řeší nástupnictví ve firmě. Talent akademie pracuje s talentovanými jedinci a představuje tříletý vzdělávací program obsahujícího řadu školení, tréninků, workshopů, které jsou přizpůsobeny přímo na míru každému. Cílem je připravit vybraného člověka na vedoucí pozici ve firmě.

# 7 ANALÝZA MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU – DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazníkové šetření bylo provedeno v rámci celé společnosti AUTO JAROV v průběhu letních měsíců roku 2014. Dotazníky byly za pomoci personální ředitelky rozdány v papírové podobě mezi 120 zaměstnanců z různých oddělení.

Ze 120 rozdaných dotazníků bylo navraceno 107, z nichž bylo 19 dotazníků vyřazeno z důvodu jejich neúplného vyplnění. Nevyplněné otázky se týkaly především průměrné měsíční mzdy (otázka č. 7) a otázek vztahujících se k pracovním podmínkám a náplni práce, ke vztahům na pracovišti a k finančnímu ohodnocení a benefitům (otázky č. 8–17). Hlavní příčinou částečně nevyplněných a nevrácených dotazníků mohla být jak obava ze zachování anonymity, tak neochota se výzkumu vůbec účastnit, a to z důvodu nezájmu či případného zdržování respondenta od práce. Poslední otázka č. 29 umožňující dotázaným vyjádřit svůj vlastní názor ke změnám, které by je ve firmě nejvíce potěšily, byla zodpovězena pouze třemi pracovníky.

Plnohodnotně vyplněných a dále použitelných dotazníků se tak vrátilo 88. Návratnost dotazníků tak činí 73 % a představuje přijatelně vysoké procento pro získání reprezentativních výsledků šetření. Celková návratnost dotazníků je graficky znázorněna v příloze 3.

Techniky a metody výzkumu jsou blíže rozebrány v kapitole 1 „Metodologie práce“.

## 7.1 Výsledky dotazníkového šetření

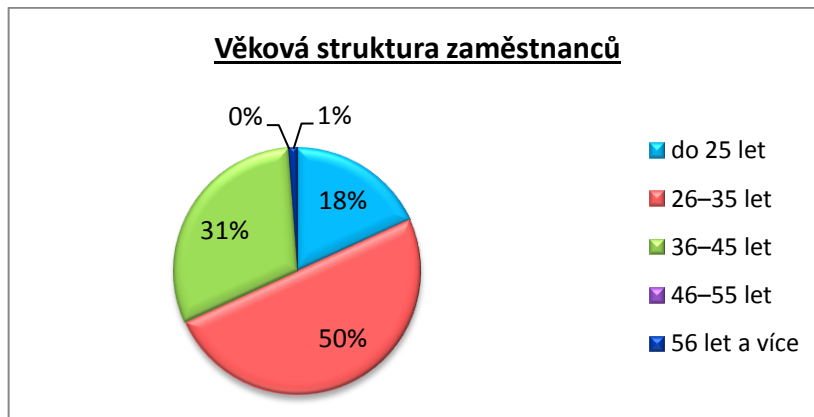
### 7.1.1 Identifikační údaje respondentů

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 64 mužů a 24 žen, v procentuálním vyjádření 73 % mužů a 27 % žen. Společnost tedy zaměstnává převážně muže, což se v automobilové oblasti předpokládá. Grafické znázornění struktury respondentů podle pohlaví je uvedeno v příloze 4.

Z grafu 1, znázorňující věkovou strukturu zaměstnanců, můžeme vyčíst, že největší podíl tvoří pracovníci ve věkové skupině 26–35 let. Do této kategorie se zařadilo 50 % všech respondentů. Další silně zastoupenou je věková kategorie 36–45 let. Za povšimnutí stojí i skupina ve věku do 25 let představující 18 % respondentů. Z rozboru věkové struktury je možné usoudit, že společnost dává pracovní příležitosti i mladým pracovním

silám (studentům), které zaměstnává zejména na tzv. juniorských pozicích. V kategorii 46–55 let není žádný respondent a do kategorie 56 let a více spadá pouze jeden dotázaný.

**Graf 1** Struktura respondentů podle věku

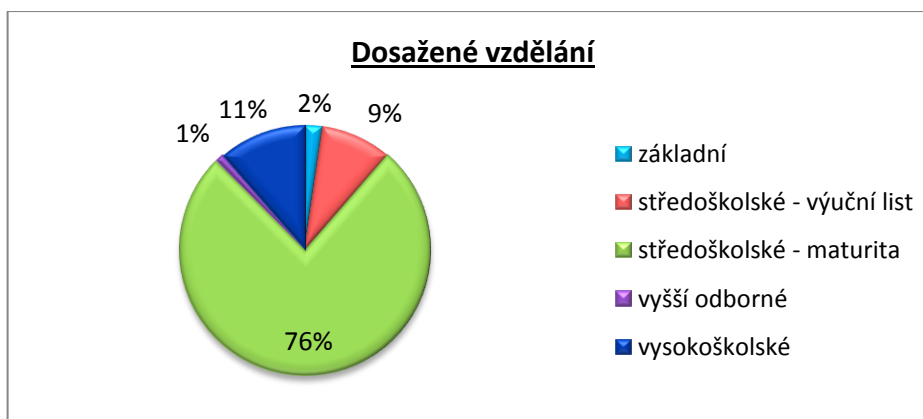


*Zdroj:* Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Struktura respondentů podle rodinného stavu je k nahlédnutí v příloze 4. Téměř třetina dotázaných spadá do jedné z kategorií – svobodný / ženatý, vdaná / rozvedený. Výjimku tvoří rodinný stav vdovec/vdova představující pouze 1 %.

Z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání převažují pracovníci se středoškolským vzděláním, 85 % respondentů. Značnou převahu má právě středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou nad výučním listem. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo pouze 11 % zaměstnanců. Nejméně pracovníků má základní a vyšší odborné vzdělání. Procentuální podíl jednotlivých druhů nejvyššího dosaženého vzdělání znázorňuje graf 2.

**Graf 2** Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání

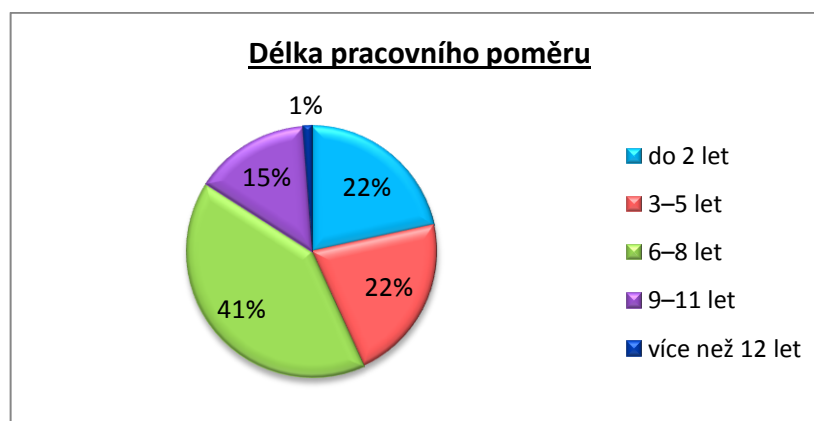


*Zdroj:* Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnili zejména zaměstnanci na pozici administrativní pracovník, 53 %, dále na pozici mechanik/technik/skladník, kterou označilo 38 % dotázaných. Pouze 7 % z respondentů zvolilo pozici manažer/vedoucí oddělení a 2 % dotázaných zvolila jako pracovní pozici možnost „Jiné“, kde uvedla pracovní zařazení repasér a uklízeč. Ze zjištěných údajů nelze blíže specifikovat strukturu respondentů podle pracovních pozic, neboť pracovníci na pozici administrativní mohli být pouze ochotnější k vyplnění dotazníku. Grafické znázornění jednotlivých pracovních pozic respondentů je k nahlédnutí v příloze 4.

Dalším důležitým údajem, který charakterizuje strukturu respondentů, je délka pracovního poměru u společnosti. Majoritní skupinou, tvořící 41 % z respondentů, jsou zaměstnanci pracující ve firmě 6–8 let. Shodně zastoupenou skupinu činí délka doby zaměstnání v podniku do 2 let a 3–5 let, 22 %. Pouze 15 % dotazovaných pracuje u firmy 9–11 let a 1 % dotazovaných více než 12 let. Na základě údajů z grafu 3 lze usoudit, že fluktuace zaměstnanců v této společnosti se pohybuje na přijatelné úrovni (odhadem kolem 10 %). Důvodem je příliv nových a zejména mladých lidí, kteří ve firmě nadále zůstávají (jak je patrné z grafu 3).

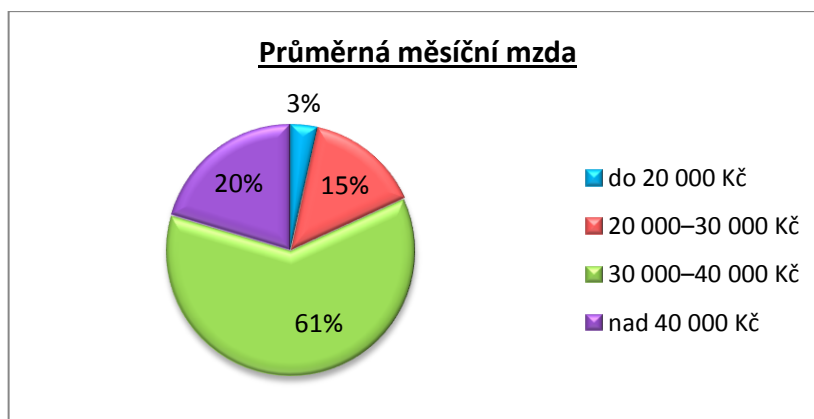
**Graf 3** Struktura respondentů podle délky pracovního poměru



*Zdroj:* Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Průměrnou měsíční mzdu zachycuje graf 4. Nejčastěji berou zaměstnanci průměrnou mzdu ve výši 30 000–40 000 Kč. Do této skupiny se zařadilo 61 % všech dotázaných. Vyššího platového ohodnocení, více jak 40 000 korun, náleží 20 % respondentů. Naopak menší mzdu, od 20 000 do 30 000 korun, uvedlo 15 % pracovníků. Jen 3 % dotázaných dosahují průměrného měsíčního výdělku do 20 000 Kč.

**Graf 4** Struktura respondentů podle průměrné měsíční mzdy



*Zdroj:* Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

### 7.1.2 Analýza motivačních faktorů

Analýza motivačních faktorů se vztahuje k otázkám 8–29. Otázky budou v následující části analyzovány a vyhodnocovány. Pro jejich snazší interpretaci bude použito tabulek a grafů MS Office. Vyhodnocení analýzy je k nahlédnutí v příloze 5.

### 7.1.3 Korelace demografických údajů s vybranými otázkami

Zkoumání vybraných otázek z části motivačních faktorů a z části demografických údajů umožní blíže vyhodnotit vzájemnou provázanost těchto dvou oblastí dotazníku. Zvolené otázky budou v následující části analyzovány a bude zkoumána jejich vzájemná závislost či nezávislost. Pro snazší interpretaci zjištěných souvislostí bude použito tabulek a grafů MS Office.

### **Demografický údaj: průměrná měsíční mzda versus spokojenost finanční a odměnová**

Tabulka 1 vyjadřuje vztah průměrné měsíční mzdy k otázkám 15–17 týkajících se finanční a odměnové spokojenosti respondentů.

Na první pohled je patrné, že procentuální hodnoty mají rostoucí tendenci s rostoucí průměrnou mzdou u kladných odpovědí na jednotlivé otázky. Otázka č. 15 nás informuje o tom, že s rostoucím příjmem roste spokojenost a klesá nespokojenost s platovým příjmem. Odpovědi mají velmi vypovídající charakter, neboť lidé s nejnižším příjmem jsou spíše nespokojeni, kdežto naopak osoby s maximálním průměrným příjmem jsou většinou spokojeni. Otázka č. 16 vyjadřuje, že s rostoucím příjmem roste důležitost i jiného ohodnocení, např. slovního, než finančního. Lidé mající nízký příjem považují jiné

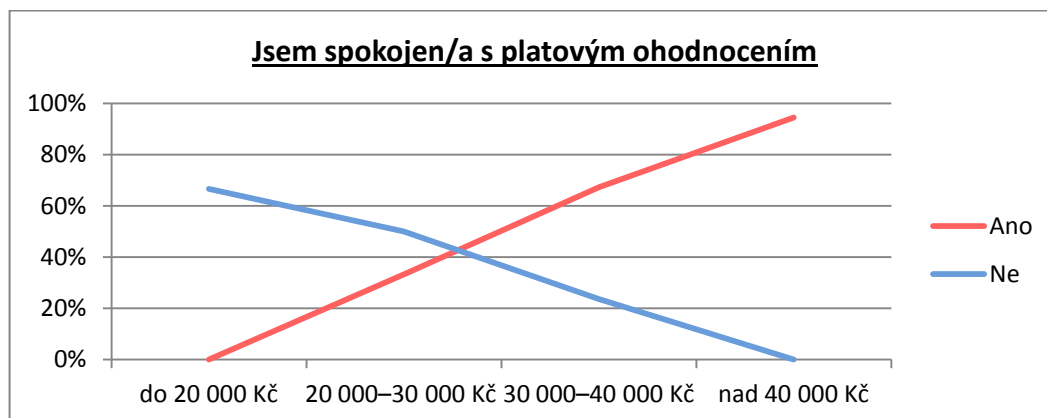
ohodnocení jako zbytečné, druhý extrém je u osob s nejvyššími příjmy, které je považují za velmi důležité. Otázka č. 17 uvádí, že s rostoucím příjmem roste spokojenost s poskytovanými benefity od zaměstnavatele, neboli poskytované benefity jsou pro respondenty brány jako dostačující spolu s jejich rostoucí mzdou.

**Tabulka 1 Průměrná měsíční mzda versus spokojenost finanční a odměnová**

Číslo otázky	Otázka	Průměrná měsíční mzda	Odpověď					
			Ano		Nevím		Ne	
			ks	%	ks	%	ks	%
15	Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením.	do 20 000 Kč	0	0%	1	33%	2	67%
		20 000–30 000 Kč	4	33%	2	17%	6	50%
		30 000–40 000 Kč	37	67%	5	9%	13	24%
		nad 40 000 Kč	17	94%	1	6%	0	0%
16	Je pro mě důležité i jiné ohodnocení než finanční.	do 20 000 Kč	0	0%	0	0%	3	100%
		20 000–30 000 Kč	9	75%	0	0%	3	25%
		30 000–40 000 Kč	41	75%	5	9%	9	16%
		nad 40 000 Kč	18	100%	0	0%	0	0%
17	Zaměstnavatel mi poskytuje dostatečné benefity.	do 20 000 Kč	1	33%	1	33%	1	33%
		20 000–30 000 Kč	5	42%	3	25%	4	33%
		30 000–40 000 Kč	37	67%	7	13%	11	20%
		nad 40 000 Kč	16	89%	2	11%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

**Graf 5 Spokojenost s platovým ohodnocením podle výše průměrné mzdy**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z výsledků je patrné, že se jedná o přímou úměru mezi průměrným platem a spokojeností, neboť čím vyšší mzda, tím vyšší spokojenost s finančním i nefinančním ohodnocením. Spokojenost s platovým ohodnocením podle výše průměrného příjmu znázorňuje graf 5. Ten vyjadřuje výše zmíněnou teorii, že s rostoucí mzdou, roste spokojenost a zároveň klesá nespokojenost. Průsečík vyjadřuje ideální stav rovnováhy, kdy



počet respondentů spokojených a nespokojených se svým příjmem je shodný. Pro zaměstnavatele je zřejmé, že od hodnoty přibližně 28 tisíc Kč převažuje více spokojených zaměstnanců s jejich platovým ohodnocením.

Při bližším zkoumání můžeme říci, že pracovníci s průměrnou měsíční mzdou do 20 tisíc Kč vykazují nejvyšší nespokojenost v otázkách týkajících se finanční a odměnové spokojenosti. Patrné je to zejména u otázky č. 15, kde pro zaměstnance není absolutně důležité jiné ohodnocení než finanční. Osoby s nižším příjmem tak zajímá především stránka finanční, neboť mohou mít nedostatek finančních prostředků a tím je jejich potřeba vyšší a důležitost benefitů a jiných odměn nepříliš důležitá.

### **Demografický údaj: průměrná měsíční mzda versus stávající zaměstnanecké výhody a odměny**

Výše průměrné měsíční mzdy je dále porovnávána s jednotlivými zaměstnaneckými výhodami a odměnami, které v současné době poskytuje AUTO JAROV svým zaměstnancům, a vztahují se k otázce č. 18, ve které respondenti hodnotili ze svého pohledu důležitost jednotlivých benefitů. Škála stávajících výhod a odměn je uvedena v tabulce 2, str. 45, ve které jsou zároveň zvýrazněny hodnoty s procenty nad 90 %.

Pro skupinu respondentů s průměrnou měsíční mzdou do 20 tisíc korun je nejdůležitější odměnou mzda a další mimořádné odměny. Toto zjištění potvrzuje předchozí vyhodnocení otázek č. 15–17, neboť lidé s nejnižším příjmem nejvíce ocení finanční odměny. Naopak za nedůležité považují příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění. Může to být způsobeno nízkou likviditou investovaných finančních prostředků neboli dostupností financí za dlouhou dobu. Dalšími nepodstatnými výhodami jsou pro tyto osoby služby poskytované a hrazené zaměstnavatelem a finanční odměny k významným příležitostem. Důvodem nedůležitosti těchto dvou benefitů pro pracovníky může být jednak nezáměr o ně spolu s požadavkem odpracování určité doby u společnosti.

Zaměstnanci s platem od 20 do 30 tisíc považují za velmi důležité příspěvky na stravování, dále následuje mzda, provize a prémie a možnost zvyšování kvalifikace. Je patrné, že finance hrají stále velkou roli, avšak ne prioritní. Důležitá je především „péče o sebe“, a to v podobě stravy a kvalifikace. Ta představuje investici do jednotlivých osob, kterou mohou využít i v budoucnu. Opět pro ně nejsou příliš důležité příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění a finanční odměny k významným příležitostem, ke kterým zaujímají neutrální vztah. Neutrální postoj vyjadřují i ke společenským akcím. Společenské akce jsou samy o sobě benefitem, který je žádaný ve velmi malém zastoupení ve všech

mzdových skupinách, což potvrzuje zjištění při analýze otázky č. 18. Ta zkoumala vztah zaměstnanců k již poskytovaným benefitům, do nichž patří zmíněné společenské akce, a její vyhodnocení zobrazuje graf 11, který je k nahlédnutí v příloze 5. Důvodem může být, že pracovníci nepovažují tento benefit za zaměstnaneckou výhodu a berou ho jako součást pracovního a společenského života.

Osoby s příjmem 30–40 tisíc korun nepovažují mzdu za nejvyšší odměnu, naopak si nejvíce váží prémie a mimořádných odměn. Opět je zde značný zájem o příspěvky na stravování, 96 %. Jako u předešlých kategorií jsou za nepřilíš významnou odměnu považovány finanční odměny k významným příležitostem.

Pracovníci v platové skupině nad 40 tisíc korun si nejvíce váží mimořádných odměn a možnosti zvyšování kvalifikace, protože se jedná o investici do sebe a do budoucnosti, jak bylo zmíněno u kategorie 20–30 tisíc. S tím souvisejí také lepší budoucí pracovní pozice a finanční ohodnocení. Zaměstnanci v kategorii nad 40 tisíc si nejvíce váží všech poskytovaných odměn a výhod od zaměstnavatele.

Na základě těchto zjištěných souvislostí lze říci, že čím vyšší příjem, tím mají pracovníci větší zájem i o jiné benefity než jen o ty, které představují navýšení platu. Zaměstnanci si uvědomují důležitost zvyšování kvalifikace a také si tohoto benefitu s mírnými odchylkami cení. Pokud společnost chce motivovat pracovníky způsobem, který odpovídá jejich skutečným požadavkům, měla by upravit svůj motivační systém podle jednotlivých mzdových kategorií. Obecně lidé nepovažují za důležité odměny k mimořádným příležitostem. Avšak i přes tuto skutečnost, kdy odměny při životních jubileích nejsou zaměstnanci vnímány za důležité, je nezbytné, aby byly zařazeny v motivačním programu společnosti. Jestliže by zaměstnavatel nepopřál zaměstnanci k třicetinám, či by přešel jeho odchod do důchodu bez poděkování za jeho dosavadní pracovní činnosti, motivační chování bychom jen těžce hledali. Odměny k mimořádným příležitostem tedy vycházejí spíše jako hygienický faktor, to znamená, že nepůsobí motivačně, ale nepřítomnost odměny může působit až nespokojenost. Tímto se potvrzuje Herzbergova dvoufaktorová teorie, která byla zmíněna v teoretické části této práce v podkapitole 3.2.2. Značná nespojenost s vybranými benefity nebyla zjištěna. Největší nespokojenost se vyskytuje u osob s nejnižší průměrnou měsíční mzdou.

**Tabulka 2 Průměrná měsíční mzda versus stávající zaměstnanecké výhody a odměny**

Průměrná měsíční mzda	Hodnocení / priority	Stávající výhody a odměny																			
		Mzda		Provize/Prémie		Mimořádné odměny		Hmotné odměny		Příspěvky na ŽP a PP		Služby od zaměstnavatele		Příspěvky na stravování		Finanční odměny k významným		Společenské akce		Možnost zvyšování kvalifikace	
do 20 000 Kč	Důležitý	3	100%	2	67%	3	100%	0	0%	0	0%	0	0%	2	67%	0	0%	1	33%	1	33%
	Neutrální	0	0%	1	33%	0	0%	2	67%	1	33%	1	33%	1	33%	1	33%	1	33%	2	67%
	Nedůležitý	0	0%	0	0%	0	0%	1	33%	2	67%	2	67%	0	0%	2	67%	1	33%	0	0%
20 000–30 000 Kč	Důležitý	11	92%	10	83%	10	83%	4	33%	1	8%	6	50%	12	100%	1	8%	3	25%	10	83%
	Neutrální	1	8%	2	17%	2	17%	7	58%	11	92%	5	42%	0	0%	10	83%	9	75%	2	17%
	Nedůležitý	0	0%	0	0%	0	0%	1	8%	0	0%	1	8%	0	0%	1	8%	0	0%	0	0%
30 000–40 000 Kč	Důležitý	47	85%	54	98%	54	98%	18	33%	20	36%	35	64%	53	96%	14	25%	17	31%	41	75%
	Neutrální	8	15%	1	2%	1	2%	37	67%	35	64%	20	36%	2	4%	37	67%	36	65%	14	25%
	Nedůležitý	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	4	7%	2	4%	0	0%
nad 40 000 Kč	Důležitý	17	94%	16	89%	18	100%	6	33%	12	67%	17	94%	17	94%	5	28%	4	22%	18	100%
	Neutrální	1	6%	2	11%	0	0%	12	67%	6	33%	1	6%	0	0%	12	67%	13	72%	0	0%
	Nedůležitý	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	0	0%	1	6%	1	6%	1	6%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

**Tabulka 3 Průměrná měsíční mzda versus nové benefity**

Průměrná měsíční mzda	Nové benefity																							
	Služební automobil		Mobilní telefon, notebook		Dovolená navíc		Flexibilní pracovní doba		Vyhlášení zaměstnance měsíce/roku		13. plat		Věrnostní odměny		Příspěvek na dopravu		Příspěvek na oblečení (ošatné)		Příspěvky na výuku cizích jazyků		Odborná školení		Jiné	
do 20 000 Kč	0	0%	0	0%	2	67%	0	0%	0	0%	2	67%	1	33%	1	33%	1	33%	0	0%	0	0%	1	33%
20 000–30 000 Kč	1	8%	1	8%	7	58%	2	17%	0	0%	8	67%	7	58%	6	50%	5	42%	5	42%	2	17%	0	0%
30 000–40 000 Kč	8	15%	9	16%	51	93%	13	24%	2	4%	47	85%	33	60%	27	49%	15	27%	14	25%	8	15%	1	2%
nad 40 000 Kč	5	28%	9	50%	13	72%	0	0%	0	0%	13	72%	8	44%	8	44%	0	0%	3	17%	3	17%	1	6%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## Demografický údaj: průměrná měsíční mzda versus nové zaměstnanecké výhody a odměny

Jednotlivé kategorie průměrné měsíční mzdy respondentů jsou zkoumány z hlediska jejich vztahu k otázce č. 19, „Které nové benefity byste uvítali?“. Výsledky zjištění jsou uvedeny v tabulce 3, str. 45.

Zaměstnanci, bez ohledu na jejich platovou kategorii, by nejvíce uvítali nový benefit v podobě dovolené navíc a 13. platu. Naopak nejméně lákavým novým benefitem by bylo vyhlášení zaměstnance měsíce či roku, který označila pouze 4 % respondentů s platem pohybujícím se od 30 000 do 40 000 Kč.

Zajímavé je, že pracovníci s příjmem do 20 000 Kč by ocenili kromě dovolené navíc a 13. platu také věrnostní odměny, příspěvky na dopravu a oblečení. Lze usoudit, že tyto nové benefity by jim pomohli s finanční situací, která vychází jak z jejich výše mzdy, tak s vyhodnocením otázek č. 15–17.

O benefity v podobě služebního automobilu, mobilního telefonu a notebooku, tedy benefity materiální podoby, by projevila největší zájem platová kategorie nad 40 000 Kč.

## Demografický údaj: rodinný stav versus vztah k jistotě a budoucnosti zaměstnání

Rodinný stav je zkoumán ve vztahu k otázkám 26 a 28, které zjišťují jistotu a budoucnost zaměstnání z pohledů pracovníků společnosti. Vyhodnocení je zřehledněno do tabulky 4.

Tabulka 4 Rodinný stav versus vztah k jistotě a budoucnosti zaměstnání

Číslo otázky	Otázka	Rodinný stav	Odpověď					
			Ano		Nevím		Ne	
			ks	%	ks	%	ks	%
26	Je pro mě důležitá jistota pracovního místa.	svobodný/á	29	91%	0	0%	3	9%
		ženatý/vdaná	27	96%	0	0%	1	4%
		rozvedený/á	27	100%	0	0%	0	0%
		vdovec/vdova	1	100%	0	0%	0	0%
28	Plánuji zůstat ve firmě dalších 5 let.	svobodný/á	25	78%	6	19%	1	3%
		ženatý/vdaná	24	86%	4	14%	0	0%
		rozvedený/á	25	93%	2	7%	0	0%
		vdovec/vdova	1	100%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

V otázce budoucnosti zaměstnání, respektive jeho jistoty, vyjádřili všichni respondenti svou odpovědí kladný vztah k výroku. Neboli všichni považují jistotu pracovního místa za velmi důležitou. Jistota není důležitá pouze pro tři osoby z okruhu svobodných, a to

konkrétně pro dva muže ve věku do 25 let na pracovní pozici administrativní pracovník, a pro jednoho muže z kategorie ženatý/vdaná, ve věku 36–45 let na pozici manažer/vedoucí oddělení. Tito mladí svobodní lidé tak jistotu pracovního místa příliš neřeší, může to být ovlivněno nezájmem o jejich budoucnost nebo pro ně jistota pracovního místa není nejdůležitější. Při bližším zkoumání bylo zjištěno, že se jedná o zaměstnance s příjmy 30–40 tisíc Kč pracující ve firmě 3–5 let. Lze předpokládat, že se jedná o finančně zabezpečené osoby s praxí, pro něž by navíc nebyl problém sehnat nové pracovní místo. Manažer může mít k jistotě lhostejný vztah, neboť díky své pracovní pozici a praxi, která je v délce 6–8 let, bude pracovními nabídkami zásoben.

Souvislost mezi setrváním ve společnosti dalších 5 let a rodinným stavem působí při prvním pohledu na tabulku 4 jako vzájemně závislá, pozitivní vztah k výrokům je rostoucí. Avšak nejedná se o kategorie kvantitativní, jako v případě průměrné výše měsíční mzdy, nýbrž o kategorie kvalitativní – rodinný stav, jenž nelze seřadit vzestupně ani sestupně. Svobodní lidé vyjádřili nejvíc lhostejnosti k danému výroku, kdy 19 % respondentů uvedlo odpověď „Nevím“. U ženatých a vdaných nelze tvrzení o budoucnosti příliš porovnat, neboť se může jednat o ženy před mateřskou dovolenou, muže ve věku, kdy plánují kariéru, ať v této firmě či jiné společnosti nebo zaměstnance před odchodem do důchodu.

### **Demografický údaj: nejvyšší dosažené vzdělání versus vzdělávání a kariéra**

Respondenti jsou dále posuzováni z hlediska jejich nejvyššího dosaženého vzdělání ve vztahu k otázkám 20–24 zaměřující se na vzdělávání a kariéru zaměstnanců včetně jejich motivace k práci. V tabulce 5 jsou zvýrazněny červeně hodnoty vyjadřující nejvyšší procento odpovědí v daném dosaženém vzdělání. Výjimku tvoří kategorie základní a vyšší odborné vzdělání reprezentované pouze třemi osobami, kdy procentuální hodnoty nejsou příliš vypovídajícího charakteru.

S možnostmi vzdělávání se a kariérou, které firma svým pracovníkům umožňuje, nejvíce souhlasí respondenti se středoškolským vzděláním zakončeného maturitou a s vysokoškolským vzděláním. Tito pracovníci jsou si vědomi faktu, že k následnému profesnímu i kariérenímu růstu je nezbytné neustálé rozvíjení svých dosavadních znalostí a schopností. Skutečností je, že 13 % zaměstnanců, kteří zakončili své studium na střední škole výučním listem, neocenují možnost kariéreního růstu ve firmě a 50 % z nich neví, neboli má neutrální vztah k dalšímu vzdělávání se. Důvodem negativních a neutrálních odpovědí může být fakt, že zaměstnanci zakončili své vlastní studium brzy a o kariérení růst

se tak nezajímají, anebo se již nemohou nikam posunout, jelikož jsou limitováni svým dosaženým vzděláním.

**Tabulka 5 Nejvyšší dosažené vzdělání versus vzdělávání a kariéra**

Číslo otázky	Otázka	Nejvyšší dosažené vzdělání	Odpověď					
			Ano		Nevím		Ne	
			ks	%	ks	%	ks	%
20	Možnosti dalšího vzdělávání se, které mi společnost nabízí, jsou dostatečné.	základní	0	0%	1	50%	1	50%
		SŠ - výuční list	5	63%	3	38%	0	0%
		SŠ - maturita	56	84%	5	7%	6	9%
		vyšší odborné	1	100%	0	0%	0	0%
		vysokoškolské	8	80%	0	0%	2	20%
21	Společnost mi umožňuje rozšiřovat moji dosavadní kvalifikaci.	základní	0	0%	1	50%	1	50%
		SŠ - výuční list	7	88%	1	13%	0	0%
		SŠ - maturita	60	90%	3	4%	4	6%
		vyšší odborné	1	100%	0	0%	0	0%
		vysokoškolské	8	80%	0	0%	2	20%
22	Oceňuji možnost kariérního růstu ve firmě.	základní	0	0%	1	50%	1	50%
		SŠ - výuční list	3	38%	4	50%	1	13%
		SŠ - maturita	49	73%	11	16%	7	10%
		vyšší odborné	1	100%	0	0%	0	0%
		vysokoškolské	9	90%	1	10%	0	0%
23	Můj pracovní výkon souvisí s motivací ze strany zaměstnavatele.	základní	0	0%	0	0%	2	100%
		SŠ - výuční list	2	25%	4	50%	2	25%
		SŠ - maturita	34	51%	23	34%	10	15%
		vyšší odborné	1	100%	0	0%	0	0%
		vysokoškolské	8	80%	2	20%	0	0%
24	Větší motivace ze strany zaměstnavatele by ovlivnila navýšení mé produkce.	základní	0	0%	0	0%	2	100%
		SŠ - výuční list	2	25%	3	38%	3	38%
		SŠ - maturita	30	45%	26	39%	11	16%
		vyšší odborné	1	100%	0	0%	0	0%
		vysokoškolské	5	50%	5	50%	0	0%

*Zdroj:* Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Zajímavé odpovědi přineslo bližší zkoumání motivace ze strany zaměstnavatele. Kdy 80 % vysokoškolsky vzdělaných pracovníků přiznává, že jejich výkon souvisí s motivací ze strany zaměstnavatele. Avšak pouze 50 % vysokoškoláků tvrdí, že větší motivace ze strany zaměstnavatele by ovlivnila navýšení jejich produkce a 50 % vysokoškoláků uvedlo možnost „Nevím“. Podobná situace je také u středoškolsky vzdělaných lidí s maturitou, kde 51 % respondentů tvrdí, že jejich pracovní výkon souvisí s motivací od zaměstnavatele, ale přitom 45 % by nenavýšilo svoji produkci při větší motivaci od nadřízeného. Z těchto výsledků je patrné, že zaměstnanci jsou motivováni svým nadřízeným, avšak další motivace ze strany nadřízených by jejich produktivitu práce nenavýšila. Pracovníci mohou být motivováni jinými faktory, jako jsou hmotné odměny či dosahování výsledků jiných oddělení.

Z těchto zjištěných údajů lze usoudit, že lidé se středoškolským vzděláním s maturitou a s vysokoškolským vzděláním si nejvíce váží vzdělání, kariéry a motivace, které jim jejich zaměstnavatel nabízí. S vyšším vzděláním roste zájem o další vzdělávání se a pracovníci více oceňují kariérní růst. Toto potvrzuje, že pracovníci mající vyšší vzdělání jsou i více motivováni k osobnímu růstu a pracovnímu uplatnění.

### Demografický údaj: délka pracovního poměru versus vztah k práci a pracovním podmínkám

Délka pracovního poměru je zkoumána z hlediska spokojenosti pracovníků s prací a pracovními podmínkami, kterých se týkají otázky č. 8–11. Výsledky jsou znázorněny v tabulce 6.

Tabulka 6 Délka pracovního poměru versus vztah k práci a pracovním podmínkám

Číslo otázky	Otázka	Délka pracovního poměru	Odpověď					
			Ano		Nevím		Ne	
			ks	%	ks	%	ks	%
8	Má práce mě baví.	do 2 let	13	68%	6	32%	0	0%
		3–5 let	14	74%	2	11%	3	16%
		6–8 let	29	81%	4	11%	3	8%
		9–11 let	8	62%	4	31%	1	8%
		více než 12 let	0	0%	0	0%	1	100%
9	Jsem spokojen/a s náplní mé práce.	do 2 let	13	68%	4	21%	2	11%
		3–5 let	14	74%	1	5%	4	21%
		6–8 let	30	83%	3	8%	3	8%
		9–11 let	8	62%	1	8%	4	31%
		více než 12 let	0	0%	0	0%	1	100%
10	Jsem spokojen/a s pracovní dobou.	do 2 let	17	89%	2	11%	0	0%
		3–5 let	14	74%	3	16%	2	11%
		6–8 let	32	89%	4	11%	0	0%
		9–11 let	11	85%	1	8%	1	8%
		více než 12 let	0	0%	0	0%	1	100%
11	Jsem spokojen/a s pracovními podmínkami.	do 2 let	14	74%	4	21%	1	5%
		3–5 let	16	84%	0	0%	3	16%
		6–8 let	30	83%	4	11%	2	6%
		9–11 let	8	62%	1	8%	4	31%
		více než 12 let	0	0%	0	0%	1	100%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Nejvyšší zastoupení spokojenosti je u otázky č. 10, kdy pracovníci vyjádřili největší spokojenost s pracovní dobou. Všechny odpovědi na výše uvedené výroky 8–11 mají podobný vývoj odpovědí. V prvních dvou letech pracovního poměru nejsou pracovníci zcela spokojeni, avšak s rostoucí délkou pracovního poměru spokojenost s pracovní dobou,

náplní práce a pracovním prostředím a prací celkově roste. Avšak pouze do určité doby, po dosažení 9 a více let zaměstnání ve společnosti, spokojenost opět klesá.

Nejméně spokojenou se jeví kategorie s délkou trvání zaměstnaneckého poměru déle jak 12 let. Avšak nutné podotknout, že se jedná o jednu ženu, jejíž odpovědi se tak pohybují v procentuálním vyjádření pouze v extrémních hodnotách 0 % a 100 %. Hodnoty 100 % se však u tohoto respondenta vyskytují pouze u negativních odpovědí ke každému výroku 8–11. Žena tak vyjadřuje velkou nespokojenost v zaměstnání.

Na základě těchto zjištěných údajů lze říci, že spokojenost s prací samotnou a pracovními podmínkami roste do období trvání pracovního poměru v maximální délce 9 let. Poté spokojenost opět klesá. Může to být způsobeno právě délkou pracovního poměru, kdy zaměstnanci setrvávající v pracovním poměru déle jak 9 let práce nebaví, nebo se dostali do situace, kdy si neváží již svého zaměstnání a dostávají se do stereotypu. Jako doporučení se jeví zaměstnávat lidi do 9 let pracovního poměru, poté jejich pozici změnit, rozšířit či obohatit, nebo více pracovníky motivovat a více s nimi komunikovat. Za nejvíce spokojené zaměstnance se jeví skupina v pracovním poměru 6–8 let.

### Demografický údaj: délka pracovního poměru versus vztah k organizaci

V tabulce 7 je délka pracovního poměru následně zkoumána i z hlediska vztahu k organizaci, na který se zaměřují výroky č. 26–28.

**Tabulka 7** Délka pracovního poměru versus vztah k organizaci

Číslo otázky	Otázka	Délka pracovního poměru	Odpověď					
			Ano		Nevím		Ne	
			ks	%	ks	%	ks	%
26	Je pro mě důležitá jistota pracovního místa.	do 2 let	18	95%	0	0%	1	5%
		3–5 let	17	89%	0	0%	2	11%
		6–8 let	35	97%	0	0%	1	3%
		9–11 let	13	100%	0	0%	0	0%
		více než 12 let	1	100%	0	0%	0	0%
27	Jsem hrdý na to, že pracuji právě v této společnosti.	do 2 let	14	74%	3	16%	2	11%
		3–5 let	12	63%	3	16%	4	21%
		6–8 let	32	89%	0	0%	4	11%
		9–11 let	6	46%	3	23%	4	31%
		více než 12 let	0	0%	0	0%	1	100%
28	Plánuji zůstat ve firmě dalších 5 let.	do 2 let	18	95%	1	5%	0	0%
		3–5 let	13	68%	5	26%	1	5%
		6–8 let	33	92%	3	8%	0	0%
		9–11 let	10	77%	3	23%	0	0%
		více než 12 let	1	100%	0	0%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření



Pro všechny pracovníky bez ohledu na délku trvání pracovního poměru je jistota pracovního místa důležitá, otázka č. 26. Nejméně důležitou je pro zaměstnance pracující u společnosti 3–5 let, kteří jsou zároveň i nejvíce nespokojenou skupinou, neboť hrdost ke společnosti dosahuje jednu z nižších hodnot a neplánují zůstat ve firmě dalších 5 let. Zajímavé je, že lidé s pracovním poměrem do 2 let byli v otázkách 8–11 velmi nespokojeni (spokojenost s prací, pracovním prostředím apod.), vykazují v otázkách 26–28 vysoký souhlas s výroky (jistota, hrdost, budoucnost), pouze hrdost u těchto pracovníků není zcela pozitivní. Důvodem může být fakt, že jsou ve společnosti zaměstnáni pouze krátce a teprve se do firemního prostředí adaptují. Hrdost se však nejvíce projevuje u lidí pracujících 6–8 let pro společnost, kteří jsou zároveň nejspokojenější kategorií, jako tomu bylo v otázkách 8–11.

Důležité je poznamenat, že pro respondenta v kategorii s délkou zaměstnání více jak 12 let, který vyjádřil značnou nespokojenost s výroky 8–11, je však jistota pracovního místa velmi důležitá, i když hrdost se u něj neprojevuje, plánuje zůstat ve firmě dalších 5 let. Tudíž jistota pracovního poměru je pro tuto osobu důležitější než spokojenost s prací a pracovními podmínkami.

Pro zaměstnance s délkou pracovního poměru 9–11 let je důležitá jistota pracovního místa, avšak hrdost ke společnosti, ve které spatřují zmíněnou jistotu, je na velmi nízké úrovni. Stejně tak otázka setrvání v podniku déle jak 5 let nedosahuje vysokých hodnot, avšak jistota převáží – stejně jak u pracovního poměru více než 12 let.

### **Demografický údaj: pracovní pozice versus motivační faktory**

Vliv pracovní pozice jednotlivých respondentů na volbu motivačních faktorů zvyšujících jejich pracovní výkonnost znázorňuje tabulka 11 v příloze 6.

Manažeři a vedoucí oddělení označili nejčastěji hmotné výhody (služební automobil, mobilní telefon, notebook apod.) a pochvalu před kolegy za motivační faktory, které by nejvíce ovlivnily jejich výkonnosti. Administrativní pracovníci by v první řadě uvítali povýšení, posléze pak hmotné výhody a lepší pracovní pozici. Mechanici, technici, skladníci by měli zájem o hmotné výhody, které následuje zvýšení platu a lepší pracovní pozice. Jiné pracovní pozice jako je repasér či uklízeč by ocenili zvýšení platu a dovolenou navíc.

Z těchto zjištěných výsledků lze usoudit, že na každou skupinu profesí by působily jiné motivační faktory. Pro to, aby společnost zaměstnávala pracovníky podávající co nejvyšší pracovní výkony, bylo by vhodné napasovat motivační faktory jednotlivým profesím na

míru. Obecně nejvíce by motivovaly veškeré kategorie hmotné odměny. U manažerů jsou navíc žádoucí nehmotné motivační faktory, v podobě slovní pochvaly či motivace. Osoby na pozicích administrativních a mechanicko-technických by zvýšily svou produktivitu v případě povýšení/lepší pracovní pozice. Lze předpokládat, že změna pracovního místa je spojována mimo jiné se zvýšením mzdy, která je považována za silný motivační prostředek k vyšší výkonnosti, jak je patrné z grafu 14, který je k nahlédnutí v příloze 5. Avšak možnosti kariérního růstu či změny pracovní pozice jsou limitovány možnostmi organizační struktury společnosti. Obdobně zaměstnance na nižších hierarchických stupních, jako je repasér či uklízeč, by nejvíce motivovalo více finančních prostředků.

## **7.2 Shrnutí výsledků výzkumu**

Spokojenost pracovníků se současným motivačním systémem ve společnosti AUTO JAROV byla zkoumána prostřednictvím otázek zaměřujících se na motivační faktory, k nimž zaměstnanci vyjadřovali svoji spokojenost/nespokojenost. Jednalo se o okruh otázek týkajících se pracovních podmínek, vztahů na pracovišti, finančního ohodnocení, stávajících a nových zaměstnaneckých výhod a odměn, vzdělávání a kariéry, motivačního faktoru k vyšší výkonnosti a vztahu k organizaci. V další části budou výsledky jednotlivých oblastí motivačních faktorů shrnuty a následně budou navržena případná doporučení na zlepšení stávajícího motivačního programu v podniku.

### **7.2.1 Významné faktory**

Lidé zaměstnaní u firmy jsou spokojeni s pracovními podmínkami a náplní své práce. Nejvíce však oceňují pracovní dobu. Avšak lze shledat i částečnou nespokojenost, kdy si pracovníci nejsou jistí, zda je jejich práce skutečně baví. Na tyto faktory má také vliv demografický údaj týkající se délky trvání zaměstnaneckého poměru u společnosti. Ukázalo se, že čím delší dobu pracovní poměr trvá, tím menší je spokojenost s pracovními podmínkami, náplní práce a prací samotnou. Tato vzájemná závislost potvrzuje správnost zvoleného demografického údaje k vybrané sérii otázek zabývajících se právě pracovními podmínkami a náplní práce.

Další okruh otázek se zaměřoval na mezilidské vztahy a komunikaci na pracovišti. Ze všech výroků jsou nejlépe hodnoceny vzájemné vztahy mezi pracovníky. Za lehce problematickou oblast byl označen vztah s vedoucím pracovníkem.

Zkoumání spokojenosti v oblasti financí a odměn nepřineslo jednoznačné výsledky. Na jedné straně jsou zaměstnanci nespokojeni se svým platovým ohodnocením a na straně

druhé je pro ně důležité i jiné ohodnocení než finanční, a to například ohodnocení slovní či loajální přístup vedoucího pracovníka. Zaměstnanci dále v tomto okruhu otázek uvedli, že benefity jim poskytované nejsou dostačující. Avšak při vzájemné komparaci spokojenosti finanční a odměnové s demografickým údajem „průměrná měsíční mzda“ lze dospět k závěru, že s rostoucí mzdou, roste spokojenost jak s finančním i nefinančním ohodnocením, tak s benefiálním systémem v podniku. Nespokojenost s platovým ohodnocením vykazují pouze osoby, jejichž mzda dosahuje nejvýše 30 tisíc Kč. Lidé, mající příjem nad 20 tisíc Kč by navíc ocenili i jiné ohodnocení než finanční. Toto zjištění stvrzuje správnost zvoleného demografického údaje výše průměrné mzdy k danému okruhu otázek zaměřujících se na finanční ohodnocení.

Z hlediska výhod a odměn, které zaměstnavatel v současné době poskytuje svým zaměstnancům, jsou z celé škály benefitů nejvíce preferované příspěvky na stravování v místní jídelně, mimořádné odměny, provize/prémie, mzda a možnost zvyšování si kvalifikace. Tyto benefity jsou samozřejmě nejdůležitější pouze pro většinovou skupinu lidí spadajících do určité mzdové kategorie. Pracovníci s příjmem do 20 tisíc si nejvíce váží mzdy samotné a následně mimořádných odměn. Osoby s příjmem 20–30 tisíc Kč preferují především příspěvky na stravování. Lidé mající průměrný plat 30–40 tisíc Kč se zajímají nejen o odměny zvyšující jejich mzdu, jako jsou mimořádné odměny a provize či prémie, ale také o příspěvky na stravování. Zaměstnanci spadající do kategorie nad 40 tisíc Kč nejvíce oceňují kromě mimořádných odměn možnost zvyšování si kvalifikace. Srovnání stávajících zaměstnaneckých výhod a odměn na základně průměrné měsíční mzdy se ukázalo jako vhodně zvolené, neboť čím vyšší mzda, tím se rozšiřuje zájem o jiné benefity než finanční, a to zejména o ty, které představují investici do samotných pracovníků.

Mezi nové zaměstnanecké výhody a odměny, které by pracovníci společnosti uvítali, by jistě patřila dovolená navíc a 13. plat. Zájem o nové benefity byl posuzován i z hlediska kategorií průměrné měsíční mzdy, kdy zaměstnanci spadající do všech mzdových kategorií označili za nejvíce žádané nové benefity více volného času a více financí. Zvolení demografického údaje v podobě průměrné měsíční mzdy se dá posuzovat za relevantní a ověřující správnost odpovědí, neboť ukazuje, že výše platového ohodnocení nemá přímý vliv na jednotlivé požadavky ohledně nových zaměstnaneckých výhod a odměn, avšak odpovědi jsou shodné, a tak by toto zjištění z oblasti financí a odměn mělo být považováno za jedno z nejdůležitějších doporučení pro zaměstnavatele.

Otázky zaměřující se na vzdělávání a kariéru ukázaly, že pracovníci nejvíce oceňují možnost rozšiřování jejich dosavadní kvalifikace. Za problémovou oblast lze považovat motivaci od zaměstnavatele, kdy značné procento pracovníků zastává názor, že jak jejich pracovní výkon, tak navýšení jejich produkce nesouvisí s motivací ze strany zaměstnavatele. Jinými slovy zaměstnavatel nedokáže motivovat své zaměstnance k lepším výkonům. Vzdělávání, kariéra a motivace byla posuzována i z hlediska demografického údaje „nejvyšší dosažené vzdělání“. Pracovníci se středoškolským vzděláním zakončeným maturitní zkouškou si nejvíce váží možnosti dalšího vzdělávání a kvalifikačního růstu, které jim podnik umožňuje. Vysokoškolsky vzdělaní lidé nejvíce oceňují možnost kariérního růstu a také nejvíce souhlasí, že jejich pracovní výkonnost souvisí s motivací ze strany zaměstnavatele. Lze předpokládat, že mají nejbližší kontakt se svým nadřízeným, neboť sami jsou na vysokých pozicích a jejich výše mzdy může být částečně flexibilní. Vybrání toho demografického údaje pro následné srovnání s výroky ohledně vzdělání a kariéry se jeví jako správné.

Otázky zjišťující vztah zaměstnanců ke společnosti dosáhly velmi potěšujících výsledků, zejména pro zaměstnavatele respondentů. Většina pracovníků považuje jistotu pracovního místa za velmi důležitou. Zaměstnanci jsou hrdí, že pracují právě pro tuto společnost a plánují v ní zůstat i dalších 5 let. Provázanost jistoty a budoucnosti zaměstnání spolu s rodinným stavem zaměstnance nebyly shledány.

Potenciální změny, které by měl zaměstnavatel provést, a které by zaměstnance nejvíce potěšily, by se týkaly zejména odměnového a benefitního systému společnosti, a to konkrétně o zavedení Flexi Passů, týdnu dovolené navíc a vyšších ročních odměn.

### **7.3 Návrhy na zlepšení**

Na základě provedené analýzy motivačního systému společnosti AUTO JAROV prostřednictvím dotazníkového šetření lze konstatovat, že spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním programem je uspokojivá. Spokojenost zaměstnanců s poskytovanými motivačními faktory však nedosahuje hodnot zastávající škálu hodnocení „zcela spokojen“. Zjištěné diference mezi stávajícími motivačními faktory a faktory, které by skutečně motivovaly zaměstnance, by měly být zaměstnavatelem registrovány. V první řadě je vhodné, aby firma vyřadila ze svého programu faktory, se kterými pracovníci nejsou zcela spokojeni a zachovala či více podpořila faktory, které naopak vykazují nejvyšší spokojenost a vedou k vyšší motivaci zaměstnanců.

Návrhy na zlepšení stávajícího motivačního systému budou uvedeny v jednotlivých skupinách stimulačních prostředků, které jsou popsány již v teoretické části této práce v podkapitole 4.2 a v praktické části v kapitole 6.

Postupně budou rozebrány návrhy na zlepšení následujících skupin stimulačních prostředků a motivačního faktoru:

1. hmotná odměna a její formy,
2. obsah práce,
3. komunikace na pracovišti,
4. atmosféra pracovní skupiny,
5. pracovní podmínky a režim práce,
6. vztah k organizaci,
7. možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu,
8. ostatní motivační faktory.

### **1. Hmotná odměna a její formy**

Systém odměňování v podniku je nastaven objektivně. Avšak i přes tuto znalost principů odměňování byla zjištěna značná nespokojenost s platovým ohodnocením, a to zejména u pracovníků s průměrnou měsíční mzdou do 30 tisíc Kč. Jelikož představuje hmotná odměna silný motiv vedoucí ke spokojenosti pracovníků, měla by společnost tomu faktoru věnovat velkou pozornost.

Nespokojenost se také projevila u benefitního systému, jehož nabídku shledávají pracovníci za spíše nedostatečnou, 18 %. Příčinou může být nedostatečné seznámení s celou škálou aktuálně nabízených benefitů, nebo jim druhy benefitů nevyhovují. V této situaci by společnost měla především zlepšit informovanost o poskytovaných benefitech. Své zaměstnance by měla řádně a pravidelně seznamovat se stávajícím benefitním systémem včetně uvedení požadovaných nároků na jednotlivé benefity. Seznam benefitů by měl být zaměstnancům neustále k dispozici, a to například na firemním intranetu. Pro lepší orientaci pracovníka v aktuální nabídce výhod a následné zaměření pouze na benefity, které považuje za důležité, by mohl být celý systém přehledně rozdělen do čtyř kategorií:

- odměňování,
- péče o zaměstnance,
- osobní a personální růst,
- společenské akce.

Jednotlivé kategorie by dále obsahovaly seznam benefitů, které společnost v současné době nabízí. V kategorii odměňování by se nacházely tři položky, a to mzda, provize/prémie a jiné hmotné výhody v podobě automobilu, mobilního telefonu, notebooku, příspěvků na dovolenou a jiných benefitů mající hmotnou povahu. Kategorie péče o zaměstnance by se týkala služeb, příspěvků a mimořádných odměn. Zde by byly uvedeny příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, možnost využití individuální finanční půjčky, možnost využití podnikových slev, lékařské prohlídky, příspěvky na stravování, možnost využití pronájmu bytu, odměny při životních jubileích, mimořádné odměny, možnost využití tzv. specifického benefitu. Kategorie osobní a personální růst by obsahovala možnost dále se vzdělávat a rozvíjet své schopnosti. Zahrnovala by veškerá školení a vzdělávání, která firma zaměstnancům poskytuje. Kategorie společenské akce by nabízela následující aktivity: možnost večírků a jiných společenských akcí, firemní návštěva divadel, příspěvky na kulturní a sportovní akce či zvýhodněné vstupenky na koncerty a jiné kulturní akce.

Současný benefitní systém by mohl být pozměněn o nové výhody a odměny, o které projeví zaměstnanci zájem v dotazníkovém šetření. Jedná se například o delší dovolenou, 13. plat či příspěvky na dopravu a věrnostní odměny.

Druhou možností, jak rozdělit benefitní program, je z hlediska mzdových kategorií. Hlavním důvodem je prokázaný přímý vliv průměrné měsíční mzdy na spokojenost s poskytovanými benefity od zaměstnavatele. Podnik by tak mohl benefitní systém ušít na míru každé mzdové kategorii a tím eliminovat nespokojenost s nabídkou benefitů zejména u osob mající průměrnou měsíční mzdu do 30 tisíc Kč. V rámci společnosti fungují určitá pravidla, podle kterých jsou zaměstnanci na daných pracovních pozicích odměňováni, skutečné výše mezd jsou však neveřejné. Zaměstnanci tak mezi sebou o výši svých mezd nekomunikují, a aby toto nebylo porušeno ani v budoucnu, bylo by vhodné zavést systém hodnocení „high great“. Tento systém by zahrnoval zařazení pracovníka v organizační struktuře, jeho pracovní pozici, potřebné kompetence a praxi, vzdělání odborných a jazykových znalostí, zodpovědnost nutnou pro výkon daného zaměstnání a tím pádem také měsíční mzdu. Každému zaměstnanci by tak dle uvedených kritérií byl přiřazen počet bodů „high great“. A právě podle počtu bodů by měli zaměstnanci na svém profilu zobrazeny veškeré benefity, které jsou aktuálně pro ně k dispozici. Vyšší číslo by vyjadřovalo vyšší pozici v rámci společnosti.

Spokojenost s benefity by bylo vhodné častěji prověřovat u jednotlivých skupin podle výše průměrné mzdy, jak je navrhováno výše. Průzkum by bylo nejvhodnější provádět

prostřednictvím intranetu, jak otázkami uzavřeného charakteru, tak otázkami otevřenými. Neboť na ty zaměstnanci nejsou zvyklí odpovídat, jak vyplynulo z malého počtu odpovědí na otevřenou otázku č. 29 v našem dotazníku. Otevřené otázky navíc přinesou zaměstnavateli nové nápady od zaměstnanců, které mohou být velmi efektivně použity.

## **2. Obsah práce**

Motivovat pracovníky prostřednictvím obsahu práce se ukázalo jako vhodný nástroj, neboť většina zaměstnanců vykonává práci, která je baví a jsou rovněž spokojeni s její náplní. Lze usuzovat, že na konkrétní pracovní místa společnost vybírá vhodné osoby s potřebnými znalostmi a schopnostmi, kterým jsou zároveň splněny jejich představy o zaměstnání. I přes to, že se jedná o spokojenou většinu, naleznou se i v AUTO JAROV pracovníci, kteří vyjádřili svou nespokojenost.

Pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců v oblasti obsahu práce by společnost měla častěji než jednou za 2 roky rozšiřovat pracovní náplně pracovníků, například o náročnější úkoly, delegovat na ně neobvyklé úkoly apod. Dalším zpestřením náplně práce zaměstnanců by byla jejich větší aktivita v oblasti pracovní činnosti, například v podobě prosazování jejich vlastních nápadů a řešení situací. Tímto by jim byl poskytnut určitý prostor k odpovědnému a samostatnému rozhodování.

Nespokojenost se projevila zejména v závislosti na délce trvání pracovního poměru, kdy v prvních dvou letech trvání zaměstnaneckého poměru dosahuje spokojenost nižších hodnot, v dalších letech roste a po dosažení 9 let pracovního poměru dochází opět k poklesu. Doporučuji zde vytvořit centrální informace o tom, jaké jsou možnosti rozšíření pracovní činnosti po určité odpracované době ve společnosti vztahující se k dané pracovní pozici či přímo ke každému pracovníkovi, a tím předejít k vykonávání případné stereotypní práce snižující spokojenost a motivaci zaměstnanců. Druhé doporučení by bylo zaměstnávat lidi do 9 let pracovního poměru, následně jejich pozici změnit či více s pracovníky komunikovat o jejich budoucnosti a snažit se je více motivovat. V neposlední řadě by bylo vhodné tyto zaměstnance informovat o tom, jaké mají benefity, jaké mají pracovní podmínky, aby došlo k uvědomění si a následně vážení si pracovního místa i po několikaletém pracovním vztahu.

## **3. Komunikace na pracovišti**

Komunikace ve firmě je nastavena zejména na neformální bázi – neformální komunikační kanál. Tento fakt potvrdily také výsledky dotazníkového průzkumu, kde

většina pracovníků hodnotí komunikaci v oddělení velmi pozitivně. Lze usuzovat, že zaměstnanci jsou dostatečně a včas informováni o všech důležitých informacích pro vykonávání jejich práce.

Zaměstnanci považují za důležité i jiné ohodnocení, než finanční, a to například slovní či loajální přístup svého nadřízeného. Pro to, aby pracovníci podávali vysoké pracovní výkony, musí mezi pracovníky a vedením fungovat efektivní komunikace včetně dobré informovanosti zejména ohledně zadávání pracovních úkolů. Společnost by měla klást větší důraz na zlepšení komunikace mezi nadřízeným pracovníkem a jeho podřízenými. Vedoucí pracovník by měl být v běžném pracovním životě asertivní, loajální a empatický, neboli být zdrojem podpory a motivace k lepšímu pracovnímu výkonu. Pro zefektivnění komunikace je vhodné zadávat pracovní úkoly srozumitelně a jasně, následně si vhodnými otázkami si ověřit a ujistit se, zda pracovník zadání pochopil a je mu vše jasné. Popřípadě umožnit zaměstnanci, aby se sám podílel na stanovení úkolu. Neboť jeho pocit, že je součástí a sám rozhoduje o svých cílech, mu usnadní přijmout daný úkol a vytvořit si pocit důležitosti, což následně vyvolá motivační efekt. Zaměstnanci tak stačí pouze úkol popsat a sdělit mu cíl včetně termínu jeho splnění. A jednotlivé kroky, jak cíle správně a v čase dosáhnout, je vhodné nechat na pracovníkovi. Osoba vedoucího by měla za úspěšné provedení určitého úkolu či při dosažení určitých výsledků zaměstnance ocenit odpovídajícím způsobem. Každý pracovník by měl dostávat zpětnou vazbu, neboť vědomí toho, že nadřízený má podrobný přehled o tom, co každý jedinec odvádí za výkon, by mělo na zaměstnance dobrý stimulační efekt.

#### **4. Atmosféra pracovní skupiny**

Přátelské a pozitivní vztahy mezi pracovníky jsou ve společnosti podporovány řadou neformálních setkání, jako jsou sportovní dny, teambuildingové akce, různé neformální meetingy a další. Ze zjištěných výsledků lze říci, že se jí to velmi daří, neboť všichni pracovníci uvedli, že mají velmi dobré vztahy se svými kolegy. Lze usoudit, že zaměstnanci se znají a navzájem si věří. O něco horší je situace ohledně vztahů s nadřízeným pracovníkem, kde se objevila i značná nespokojenost. Důvodem může být jak špatná komunikace, tak neschopnost nadřízeného dostatečně ocenit kvalitní výkon, což vede k budování negativních pracovních vztahů, které se mohou silně odrazit na pracovních výkonech zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by tak neměli šetřit na nejdůležitějším motivačním faktoru – mzdě, ale také nesmí opomenout své zaměstnance chválit. Mzda motivuje do její určité výše a pouze po krátkou dobu, chvála, ať slovní či



písemná má trvalejší charakter a společnost nic nestojí. Důležitou roli hraje také budování vzájemné důvěry mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Neboť správně vybudovaná důvěra odlehčí také pracovnímu prostředí, ve kterém se všichni budou cítit lépe a odvedou tak své pracovní povinnosti s lehkostí a radostí. Lze doporučit nadřízeným, aby na povzbuzování a chválení svých podřízených nezapomínali, neboť z hlediska motivace se jedná o trvalý a účinný stimulační prostředek, který dopomůže k vytváření vzájemné důvěry.

## **5. Pracovní podmínky a režim práce**

S pracovními podmínkami a režimem práce je spokojena většina pracovníků. Je patrné, že společnost dbá na vytváření vhodných pracovních podmínek pro své zaměstnance, neboť ví, že pracovníci stráví v práci většinu svého života a snaží se, aby se cítili na pracovišti dobře a mělo to pozitivní vliv na jejich pracovní činnosti. Zaměstnanci projevili největší spokojenost s pracovní dobou, určitá nespokojenost se vztahovala k pracovnímu prostředí. Lze soudit, že pracovníkům nemusí vyhovovat způsob uspořádání a vybavení pracoviště – například prodejci pracující v showroomech, které jsou otevřené, mohou pociťovat hluk a tím se nemohou soustředit na práci, dělníkům naopak nevyhovuje některé technické vybavení, neboť je nekvalitní či nedostatečné. Někomu naopak může vadit barevná úprava pracoviště či teplota na pracovišti. Pokud se firma rozhodne v nejbližší době zlepšit pracovní podmínky týkající se zejména pracovního prostředí, doporučila bych, aby se vedení zeptalo i na názory svých zaměstnanců, jaké změny by uvítali, ať už se týkají vybavení kanceláří či dílen, tak i celého uspořádání pracoviště.

Na spokojenost s pracovními podmínkami a režimem práce má značný vliv délka trvání zaměstnaneckého poměru. Nespokojenost se projevuje zejména v prvních dvou letech pracovního poměru a po dosažení 9 a více let zaměstnání. Pracovníci, kteří jsou ve společnosti jen krátce, se s prostředním teprve seznamují, nacházejí určité faktory, které jim nevyhovují a srovnávají nové zaměstnání s předchozím, popřípadě v situaci s prvním zaměstnáním se seznamují. Doporučila bych vedení se na tyto jedince zaměřit a více s nimi komunikovat o nedostatecích pracovních podmínek, které snižují jejich spokojenost. V případě pracovníků pracujících ve firmě více jak 9 let bych doporučila přímo změnu pracovní pozice, nebo pouze pracovních podmínek či režimu práce, a to například umožněním flexibilní pracovní doby, změnou pracovního prostředí formou nové kanceláře či nového vybavení, oživení prostorů květinami, či alespoň více s nimi komunikovat a zjistit jejich názory na pracovní podmínky.

## **6. Vztah k organizaci, jistota pracovního místa**

Pozitivní vztah k organizaci, hrdost na to, že právě pracují v této společnosti a plán setrvání ve společnosti dalších 5 let vyjadřuje většina zaměstnanců. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že pro pracovníky je ze všeho nejdůležitější jistota pracovního místa. Což je při současné výši nezaměstnanosti 7,4 %, datované k srpnu 2014, zcela pochopitelné (Kurzy, 2014, [online]). Na druhé straně se objevila problémová oblast v podobě nedostatečné hrdosti na zaměstnání v tomto podniku. Hlavní příčinou může být nedostatečná motivace k identifikaci s firmou, což může být ovlivněno špatnou a neefektivní komunikací, a tím i špatnými vztahy mezi vedením a podřízenými. Další problematickou oblastí může být pouze nepochopení zaměstnanců s jednotlivými kroky ze strany vedení. V této situaci bych doporučila vedoucím pracovníkům, aby dostatečně komunikovali se svými podřízenými především o jejich významu pro firmu a jejich příspěvku k celému úsilí podniku. V případě změn vysvětlit zaměstnancům, proč jsou změny vykonávány a jaký mají cíl. Pocit sounáležitosti s organizací představuje pro pracovníky velmi silný motivační prostředek. I přes postrádanou hrdost plánuje většina zaměstnanců, 85 %, zůstat ve společnosti dalších 5 let. AUTO JAROV se tak nemusí obávat fluktuace svých zaměstnanců.

## **7. Možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu**

Možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu, které firma umožňuje svým zaměstnancům, jsou hodnoceny velmi příznivě. Aby společnost ještě více motivovala pracovníky prostřednictvím tohoto stimulačního prostředku, doporučila bych jednotlivé možnosti vzdělávání a rozvoje zaměřit na kategorie zaměstnanců podle jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Hlavním důvodem je fakt, že čím vyšší je dosažené vzdělání pracovníků, tím více jsou si vědomi faktu, že k následnému profesnímu a kariérnímu růstu je potřeba neustále rozvíjet své dosavadní znalosti a dovednosti. U pracovníků s vyšším a středoškolským vzděláním s maturitou bych doporučila pokračovat v nastoleném trendu v nabízeném programu vzdělávání, neboť projevíli spokojenost s možnostmi vzdělávání a kariérního růstu a je u nich velmi široký prostor pro zvýšení motivace. Pro zaměstnance se základním a se středoškolským vzděláním ukončeného výučním listem bych přesně stanovila systém kariérního růstu a stanovila jasná kritéria růstu pro ně. Vytvoření určitého plánu růstu a rozvoje by pro pracovníky s nižším vzděláním mohlo sloužit k jejich lepší motivaci a ochotě se vzdělávat.

Zvláštní sekce by byla v oblasti cizích jazyků. Zde bych volila jejich přítomnost dle vykonávané funkce a posouzení, zda například výuku cizího jazyka využijí pro danou pracovní pozici či nikoli.

## **8. Ostatní motivační faktory**

Návrhy na zlepšení stávajícího motivačního programu v podniku se netýkají pouze stimulačních prostředků, ale vztahují se také k motivaci ze strany zaměstnavatele. Ta se na základě výsledků dotazníkového šetření projevila jako nedostatečná, kdy 17 % vyjádřilo nespokojenost s motivací ze strany nadřízeného. Naopak osoba vedoucího je pro motivaci 46 % zaměstnanců důležitá. Avšak v případě navýšení současné motivace ze strany zaměstnavatele by nedošlo k dalšímu navýšení produkce zaměstnanců. Je zřejmé, že pracovníci jsou motivováni svým vedoucím pracovníkem, ale pouze v určitých mezích. Na vyšší pracovní výkonnost by měla největší vliv dodatečná motivace prostřednictvím motivačních faktorů, a to v podobě hmotných odměn (služební automobil, mobilní telefon, notebook apod.), lepší pracovní pozice či zvýšení platu. Je zajímavé, že faktory by měly pozitivní vliv na dosahování lepších výsledků pracovníků, ale nepatří mezi preferované zaměstnanecké výhody či odměny v benefičním systému společnosti. V této oblasti bych doporučila vytvořit motivační systém, který by byl „ušit na míru“ každé pracovní pozici, jenž by obsahoval motivační faktory směřující k vyšší výkonnosti. Motivační program by měl být zaměřen zejména na hmotné odměny, neboť ty se v dotazníkovém šetření z hlediska pracovních pozic ukázaly jako nejvíce motivujícími faktory vedoucí k vyšší produktivitě. Pro každou pracovní pozici by byla stanovena nabídka hmotných odměn po určité odpracované době či při dosažení určitých pracovních výsledků. Například manažeři by v případě dobrých výsledků měli k dispozici na dobu určitou (např. 1 rok) lepší služební vůz a další hmotné odměny v podobě mobilního telefonu či notebooku pro soukromé účely. U pracovních pozic administrativních, mechanicko-technických, ale i u pozic na nižších hierarchických stupních jako je repasér, uklízeč by motivační systém zahrnoval navíc odměny, které by navýšily příjem pracovníků. Jednalo by se o poukázky do kulturních středisek, restaurací a sportovních center, kdy by byla možnost volby. Odměny by byly pracovníkům poskytovány na základě kvality odvedené práce, v opačném významu například v počtu stížností.

### 7.3.1 Vybraná doporučení pro společnost AUTO JAROV, s.r.o.

Z uvedených návrhů na zlepšení motivačního systému ve společnosti AUTO JAROV, které vyplynuly z dotazníkového šetření, byla vybrána u každé skupiny stimulačních prostředků nejdůležitější doporučení pro zlepšení stávající situace. Jejich přehled je uveden v tabulce 8.

**Tabulka 8 Vybraná doporučení pro společnost AUTO JAROV, s.r.o.**

Stimulační prostředek – oblasti	Stimulační prostředek – typy	Vyhodnocení + / 0 / -	Návrhy na zlepšení
<b>Hmotná odměna</b>	Platové ohodnocení	+ s měsíčním příjmem nad 30 tisíc Kč, 73 % spokojených  - s měsíčním příjmem do 30 tisíc Kč, 33 % spokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Žádné</li> </ul>
	Benefitní systém	+ s měsíčním příjmem nad 30 tisíc Kč, 74 % spokojených  - s měsíčním příjmem do 30 tisíc Kč, 41 % spokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zlepšit informovanost o poskytovaných benefitech – zveřejnění na firemním intranetu</li> <li>▪ Zpřehlednit nabídku benefitů (do 4 kategorií – odměňování, péče o zaměstnance, osobní a personální růst, společenské akce)</li> <li>▪ Zavést hodnocení „high great“</li> </ul>
<b>Obsah práce</b>	Vztah k práci	+ práce zaměstnanci baví, 73 % spokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Žádné</li> </ul>
	Náplň práce	+ u pracovního poměru do 9 let, 77 % spokojených  - u delšího pracovního poměru nad 9 let, 62 % spokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ I přes značnou spokojenost spatřuji možnost vytvořit podnikový dokument obsahující informace o možnostech rozšíření náplně práce po určité odpracované době</li> </ul>
<b>Komunikace na pracovišti</b>	Komunikace v oddělení	+ 88 % spokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Žádné</li> </ul>
	Slovní ohodnocení a loajalita	+ důležitost pro 77 % zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ocenit kvalitně odvedenou práci zaměstnanců, více chválit</li> <li>▪ Poskytovat pravidelnou zpětnou vazbu</li> </ul>
<b>Atmosféra pracovní skupiny</b>	Vztahy s kolegy	+ 93 % spokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Udržovat nadále trend neformálních setkání (sportovní dny, společenské akce, teambuildingy apod.)</li> </ul>
	Vztah s nadřízeným	+ 73 % spokojených  - 16 % nespokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Budovat vzájemnou důvěru ve vztahu nadřízený–podřízený</li> </ul>

<b>Pracovní podmínky a režim práce</b>	Pracovní prostředí	0 - délka pracovního poměru do 2 let, 74 % spokojených + délka pracovního poměru 3–8 let, 83 % spokojených - délka pracovního poměru více než 9 let, 62 % spokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>Umožnit zaměstnancům dotvořit si pracovní prostředí dle jejich uvážení – např. květiny, fotografie apod.</li> </ul>
	Pracovní doba	+ 84 % spokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>Žádné</li> </ul>
<b>Vztah k organizaci</b>	Jistota pracovního místa	+ 95 % důležitost pro všechny zaměstnance	<ul style="list-style-type: none"> <li>Žádné</li> </ul>
	Pocit hrdosti	+ 73 % zaměstnanců - 17 % zaměstnanců	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vybudovat pocit sounáležitosti zaměstnanec–firma</li> <li>Informovat zaměstnance o změnách ve firmě, jejich významu a směřování</li> </ul>
	Budoucnost zaměstnání v organizaci	+ 85 % pracovníků plánuje zůstat ve firmě dalších 5 let	<ul style="list-style-type: none"> <li>Žádné</li> </ul>
<b>Možnosti vzdělávání, rozvoje a kariérního růstu</b>	Další vzdělávání, rozšiřování kvalifikace a možnost kariéry	+ VŠ, VOŠ, SŠ - mat., 83 % spokojených - SŠ - výuč. list, ZŠ, 63 % spokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rozdělit podle nejvyššího dosaženého vzdělání a praxe pracovníků</li> <li>Vzdělávání v oblasti cizích jazyků rozdělit podle potřeb jejich využití na pracovní pozici</li> </ul>
<b>Ostatní motivační faktory</b>	Motivace ze strany zaměstnavatele	+ 46 % spokojených - 17 % nespokojených	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vytvořit motivační systém k jednotlivým pozicím obsahující motivační faktory směřující k vyšší výkonnosti</li> </ul>

*Zdroj:* Vlastní zpracování dle návrhů na zlepšení stávajícího motivačního systému společnosti AUTO JAROV, s.r.o. vyplývajících z výsledků dotazníkového šetření

### Vysvětlení legendy použité v tabulce č. 8

Znak	Význam znaku
+	V dané oblasti stimulačního prostředí vyjádřili zaměstnanci vysokou úroveň spokojenosti.
-	V dané oblasti stimulačního prostředí vyjádřili zaměstnanci nízkou úroveň spokojenosti neboli vyšší úroveň nespokojenosti.
0	V dané oblasti stimulačního prostředí vyjádřili zaměstnanci střední úroveň spokojenosti, nelze přisoudit charakter spokojenosti či nespokojenosti s příslušným typem stimulačního prostředí.

# ZÁVĚR

Motiv je vnitřní hybná síla, která orientuje člověka určitým směrem. Stimul je oproti tomu záměrné působení na jedince silou vnější. Důležitou roli představují neuspokojené potřeby vyjadřující stav nedostatku, jejichž vědomé či mimovolné zjištění vyvolá následnou aktivitu. Takto zní úvodní definice motivu, stimulu a potřeb dle E. Bedrnové, I. Nového a kol. Řada autorů se snaží ve svých teoriích vysvětlit motivaci pracovního chování lidí, a to jak v podobě identifikování lidských potřeb, tak v podobě psychologických procesů a sil ovlivňujících pracovní motivaci. Jak říká M. Armstrong, správně motivovaní lidé vědí, že pouze dostatečnou motivací dosáhnou požadovaného výsledku, neboť kroky, kterými směřují k danému cíli, uspokojí právě jejich potřeby. Tito lidé jsou ovlivňováni svojí silnou vnitřní motivací. Na druhé straně existují a také převažují lidé, na které působí především motivace vnější. V tomto okamžiku přichází na řadu manažeři, aby využili své dovednosti motivovat pracovníky a ti tak odvedli kvalitní pracovní výkon. Pro dostačující motivování zaměstnanců je podstatné, aby vedoucí pracovníci své podřízené dobře poznali, a mohli k nim tak přistupovat individuálně a pracovat s jejich vnitřní motivací. Na tuto skutečnost upozorňuje také M. Nakonečný, který uvádí, že působení vnějších stimulů by mělo odpovídat vnitřním motivům člověka.

Organizace při sestavování svého motivačního programu, kterým se snaží aktivně ovlivňovat pracovní výkony svých zaměstnanců, často zapomíná na zmíněnou skutečnost, že ne všechny faktory působí na všechny zaměstnance stejně. Cílem bakalářské práce proto bylo analyzovat motivační proces ve společnosti AUTO JAROV, s.r.o. a identifikovat, do jaké míry současný motivační systém zmíněné firmy odpovídá faktorům, jež skutečně zaměstnance motivují.

Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že spokojenost zaměstnanců se stávajícím motivačním systémem společnosti je na uspokojivé úrovni, tudíž do značné míry obsahuje faktory, které pracovníky opravdu motivují. Zaměstnanci jsou motivováni zejména stimulačními prostředky v podobě obsahu práce, komunikace na pracovišti, atmosféry pracovní skupiny, pracovních podmínek a režimu práce a možností osobního rozvoje. Na základě spokojenosti pracovníků s těmito motivačními faktory lze usuzovat, že společnost vybírá na konkrétní pracovní místa vhodné osoby s potřebnými znalostmi a schopnostmi, kterým jsou zároveň splněny jejich představy o zaměstnání. Z dotazníkového průzkumu dále vyplynulo, že si společnost svých pracovníků váží, podporuje jejich rozvoj a posiluje mezilidské vztahy.

I přes uvedená pozitiva, byly odhaleny mnohé problémové oblasti, jejichž úroveň spokojenosti by mohla dosahovat lepší úrovně. Nespokojenost se projevila zejména u stimulačního prostředku v podobě hmotné odměny, kdy 21 % pracovníků vyjádřilo nespokojenost s tímto nástrojem stimulace. O něco nižší nespokojenost dosáhla motivace ze strany zaměstnavatele, a to 17 %. V těchto uvedených oblastech se ukázal největší prostor pro zlepšení.

Společnost by měla věnovat větší pozornost systému odměňování, a to zejména benefitnímu systému, který je u 18 % zaměstnanců vnímán za nedostatečný. Za vhodné řešení na základě výsledků dotazníkového šetření lze považovat rozdělení benefitního systému do čtyř kategorií: odměňování, péče o zaměstnance, osobní a personální růst a společenské akce. Seznam poskytovaných benefitů by měl být pracovníkům neustále k dispozici například na firemním intranetu. Dalším doporučením na zlepšení stávající situace s benefitním systémem je jeho rozdělení podle mzdových kategorií. Pro zachování informace o výši měsíční mzdy by společnost mohla zavést tzv. hodnocení „high great“. Tento systém hodnocení by byl vyjádřen numericky, neboli počtem bodů, které by zahrnovaly pozici zaměstnance, potřebné kompetence, znalosti a praxi k vykonávání činnosti, potřebné dosažené vzdělání jak odborné, tak jazykové, zodpovědnost v rámci společnosti a také hrubou měsíční mzdu. Každému pracovníkovi by tak dle uvedených kritérií byl přiřazen počet bodů „high great“, podle jejichž výše by měl zaměstnanec na intranetu, po přihlášení do aplikace, zobrazeny veškeré benefity, které jsou právě pro něj k dispozici. Pracovníci by, bez ohledu na jejich platovou kategorii, nejvíce uvítali nové benefity v podobě dovolené navíc a 13. platu. A i když mzda není považována za mimořádnou zaměstnaneckou odměnu či výhodu, ne pro všechny pracovníky, kteří se zúčastnili dotazníkového průzkumu, zaujímá mzda první příčku důležitosti. Důvodem může být pohled zaměstnance na mzdu jako na automatickou odměnu, která pro něj již nemá další přidanou hodnotu v podobě výhody či další odměny.

Následně by se společnost měla více věnovat motivaci ze strany zaměstnavatele. Zde doporučuji nastavení dodatečné motivace prostřednictvím motivačních faktorů, které zaměstnance opravdu motivují a zajistí dosahování vyšších pracovních výkonů. Dle výsledku dotazníkového šetření by byli zaměstnanci nejvíce motivováni hmotnými odměnami (služební automobil, mobilní telefon, notebook atd.), lepší pracovní pozicí či zvýšením platu. Je nutné podotknout, že zvýšení platu představuje motivaci, avšak pouze krátkodobou. Pravidelným zjišťováním by společnost získala přehled o tom, co by její pracovníky motivovalo, aby došlo k nárůstu jejich produkce. Jednotlivé motivační faktory

však působí na každého jinak, což potvrzuje definici motivace, která si zakládá na osobním přístupu motivujícího ke každému motivovanému jedinci. V tomto případě by firma mohla vytvořit motivační program ušitý jednotlivým pozicím na míru, který by motivoval pracovníky k vyšší výkonnosti a byl by zaměřen především na hmotné odměny. Právě ty byly dle dotazníkového šetření vyhodnoceny jako faktory nejvíce zvyšující produktivitu práce. Pro každou pracovní pozici by tak byla stanovena nabídka hmotných odměn po určité odpracované době či při dosažení určitých pracovních výsledků.

Společnost AUTO JAROV, s.r.o. si je vědoma faktu, že pouze na spokojených zaměstnancích stojí celá firma. Pokud organizace zváží některé námi navrhnuté doporučení na zlepšení, bude to pro ni přínosem, neboť to přispěje jak k vyšší spokojenosti pracovníků, tak i k vyššímu dosahování cílů podniku jako celku.

Na základě výsledků a závěrů bakalářské práce lze považovat stanovený cíl za splněný. Bylo zjištěno, že motivační systém společnosti obsahuje faktory, které zaměstnance motivují, ale zároveň byly odhaleny faktory, které pracovníky nemotivují, tudíž jsou s nimi nespokojeni, a které by bylo třeba v budoucnu zlepšit, aby zaměstnanci byli více spokojeni i motivováni, a tím dosahovali vyšších pracovních výkonů.



## Seznam použité literatury a dalších zdrojů

- ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 174. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
- CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.
- DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudín. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2128-6.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- NĚMEC, Otakar. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2002, 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
- ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 207 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠTIKAR, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Vyd. 1. V Praze: Karolinum, 2003, 461 p. ISBN 80-246-0448-5.
- TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. 1. vyd. Praha: TAXUS International, c2010, 192 s. ISBN 858-6-11-22030-6.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Klíč k účinnému vedení lidí: odemkněte potenciál svých spolupracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 122 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-0882-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

### **Internetové zdroje:**

NEZAMĚSTNANOST. *Kurzy* [online]. 2014 [cit. 2014-09-30]. Dostupné z: <http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/>

O FIRMĚ. *Autojarov* [online]. 2014 [cit. 2014-05-12]. Dostupné z: <http://www.autojarov.cz/o-firme/>

### **Ostatní zdroje:**

Interní materiály společnosti AUTO JAROV, s.r.o.

# Seznam obrázků, tabulek, grafů a zkratk

## Obrázky:

Obrázek 1 Proces motivace.....	10
Obrázek 2 Maslowova pyramida potřeb .....	13
Obrázek 3 Hierarchie pracovní motivace .....	13
Obrázek 4 Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace .....	16
Obrázek 5 Uspořádání potřeb podle Alderfera .....	17
Obrázek 6 Motivace podle Portera a Lawlera .....	19
Obrázek 7 Zjednodušená organizační struktura AUTO JAROV, s.r.o.....	31

## Tabulky:

Tabulka 1 Průměrná měsíční mzda versus spokojenost finanční a odměnová.....	42
Tabulka 2 Průměrná měsíční mzda versus stávající zaměstnanecké výhody a odměny .....	45
Tabulka 3 Průměrná měsíční mzda versus nové benefity.....	45
Tabulka 4 Rodinný stav versus vztah k jistotě a budoucnosti zaměstnání .....	46
Tabulka 5 Nejvyšší dosažené vzdělání versus vzdělávání a kariéra.....	48
Tabulka 6 Délka pracovního poměru versus vztah k práci a pracovním podmínkám.....	49
Tabulka 7 Délka pracovního poměru versus vztah k organizaci .....	50
Tabulka 8 Vybraná doporučení pro společnost AUTO JAROV, s.r.o. ....	62
Tabulka 9 Podrobná organizační struktura společnosti AUTO JAROV, s.r.o. ....	76
Tabulka 10 Numerické vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v oblasti pracovních podmínek, vztahů na pracovišti a finančního ohodnocení.....	78
Tabulka 11 Pracovní pozice versus motivační faktory .....	87

## Grafy:

Graf 1 Struktura respondentů podle věku .....	39
Graf 2 Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání.....	39
Graf 3 Struktura respondentů podle délky pracovního poměru.....	40
Graf 4 Struktura respondentů podle průměrné měsíční mzdy .....	41
Graf 5 Spokojenost s platovým ohodnocením podle výše průměrné mzdy .....	42
Graf 6 Návratnost dotazníků.....	76
Graf 7 Struktura respondentů podle pohlaví.....	77

Graf 8 Struktura respondentů podle rodinného stavu .....	77
Graf 9 Struktura respondentů podle pracovní pozice .....	77
Graf 10 Grafické vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v oblasti pracovních podmínek, vztahů na pracovišti a finančního ohodnocení.....	79
Graf 11 Preference stávajících zaměstnaneckých výhod a odměn .....	80
Graf 12 Preference nových zaměstnaneckých benefitů .....	82
Graf 13 Spokojenost respondentů se vzděláváním a kariérou .....	83
Graf 14 Preferované motivační faktory .....	84
Graf 15 Hodnocení vztahu k organizaci .....	85

### **Zkratky:**

s.r.o. společnost s ručením omezeným

STK stanice technické kontroly

## Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník .....	72
Příloha 2 Organizační struktura společnosti AUTO JAROV, s.r.o. ....	76
Příloha 3 Procentuální návratnost dotazníkového šetření .....	76
Příloha 4 Procentuální struktura respondentů podle pomocných kritérií .....	77
Příloha 5 Analýza motivačních faktorů .....	78
Příloha 6 Vyhodnocení demografického údaje „pracovní pozice“ spolu s motivačními faktory .....	87

## Příloha 1 Dotazník

# DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

ráda bych Vás touto cestou požádala o vyplnění dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce zaměřené na analýzu motivačního systému právě ve společnosti AUTO JAROV, s. r. o.

Dotazník obsahuje celkem 29 otázek a je zcela anonymní. Výsledky budou použity pouze pro studijní účely.

Účast v průzkumu je dobrovolná, přesto bych tímto poprosila o vypracování všech otázek, aby mohl být dotazník zhodnotitelný. Zaškrťáváte pouze jednu odpověď, pokud nebude uvedeno jinak.

Děkuji Vám.

Dominika Škrábková  
Studentka ČVUT v Praze

---

### 1. Pohlaví:

- a) Muž
- b) Žena

### 2. Věková skupina:

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 let a více

### 3. Rodinný stav:

- a) svobodný/á
- b) ženatý/vdaná
- c) rozvedený/á
- d) vdovec/vdova

### 4. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) středoškolské – zakončené výučním listem
- c) středoškolské – zakončené maturitní zkouškou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

**5. Pracovní pozice:**

- a) manažer/vedoucí oddělení
- b) administrativní pracovník (obchod, prodej,...)
- c) mechanik/technik/skladník
- d) jiné – uveďte: \_\_\_\_\_

**6. Délka pracovního poměru:**

- a) do 2 let
- b) 3 – 5 let
- c) 6 – 8 let
- d) 9 – 11 let
- e) více než 12 let

**7. Průměrná měsíční mzda:**

- a) do 20 000 Kč
- b) 20 000 – 30 000 Kč
- c) 30 000 – 40 000 Kč
- d) nad 40 000 Kč

Otázka:	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
8. Má práce mě bavit:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Jsem spokojen/a s náplní mé práce:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Jsem spokojen/a s pracovní dobou:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Jsem spokojen/a s pracovním prostředím:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Mám dobré vztahy se svými kolegy:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Mám dobrý vztah se svým nadřízeným:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Komunikace v oddělení funguje bez komplikací:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Je pro mě důležité i jiné ohodnocení než finanční (např. slovní ohodnocení, loajální přístup vedoucího pracovníka):	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Zaměstnavatel mi poskytuje dostatečné benefity:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**18. Jaké poskytované zaměstnanecké výhody a odměny jsou pro Vás nejdůležitější z níže uvedených?**

Obodujte každý faktor podle toho, jak je pro Vás osobně důležitý, jako známkou ve škole. Tzn. 1 – velmi důležitý, 5 – nedůležitý

a) Mzda	
b) Provize/Prémie	
c) Mimořádné odměny (nadstandardní výkon)	
d) Hmotné odměny (služební automobil, mobilní telefon, notebook)	
e) Příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění	
f) Služby poskytované a hrazené zaměstnavatelem (zdravotní prohlídky, individuální finanční půjčky, podnikové slevy na produkty a servis, pronájem bytu)	
g) Příspěvky na stravování v místní závodní jídelně	
h) Finanční odměny k významným příležitostem (kulatiny, odchod do důchodu, 20 let ve firmě)	
i) Společenské akce (sportovní akce, neformální setkání, příspěvky na společenské akce)	
j) Možnost zvyšování kvalifikace (školení, jazykové kurzy)	

**19. Které nové benefity byste uvítali?**

Více možných odpovědí.

- a) Služební automobil
- b) Mobilní telefon, notebook
- c) Dovolená navíc
- d) Flexibilní pracovní doba
- e) Vyhlášení zaměstnance měsíce/roku
- f) 13. plat
- g) Věrnostní odměny
- h) Příspěvek na dopravu
- i) Příspěvek na oblečení (ošatné)
- j) Příspěvky na výuku cizích jazyků
- k) Odborná školení (MS Office, Time Management aj.)
- l) Jiné – uveďte: \_\_\_\_\_

Otázka:	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
20. Možnosti dalšího vzdělávání se, které mi společnost nabízí, jsou dostatečné:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Společnost mi umožňuje rozšiřovat moji dosavadní kvalifikaci:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



22. Oceňuji možnost kariérního růstu ve firmě:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Můj pracovní výkon souvisí s motivací ze strany zaměstnavatele:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Větší motivace ze strany zaměstnavatele by ovlivnila navýšení mé produkce:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**25. Které z uvedených motivačních faktorů by na Vaši vyšší pracovní výkonnost měly největší vliv?**

Více možných odpovědí.

- a) Zvýšení platu
- b) Pružná pracovní doba
- c) Hmotné odměny (služební automobil, mobilní telefon, notebook atd.)
- d) Dovolena navíc
- e) Lepší pracovní pozice
- f) Povýšení
- g) Pochvala před kolegy, slovní motivace
- h) Jiné – uveďte: \_\_\_\_\_

Otázka:	Souhlasím	Spíše souhlasím	Nevím	Spíše nesouhlasím	Nesouhlasím
26. Je pro mě důležitá jistota pracovního místa:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Jsem hrdý na to, že pracuji právě v této společnosti:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Plánuji zůstat ve firmě dalších 5 let:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**29. Jaké změny, které by Váš zaměstnavatel provedl, by Vás nejvíce potěšily?**

---



---



---



---

Ještě jednou Vám velmi děkuji za spolupráci.

V případě jakýchkoliv dotazů mě kontaktuje na e-mailové adrese [skrabkova.dominika@seznam.cz](mailto:skrabkova.dominika@seznam.cz).

## Příloha 2 Organizační struktura společnosti AUTO JAROV, s.r.o.

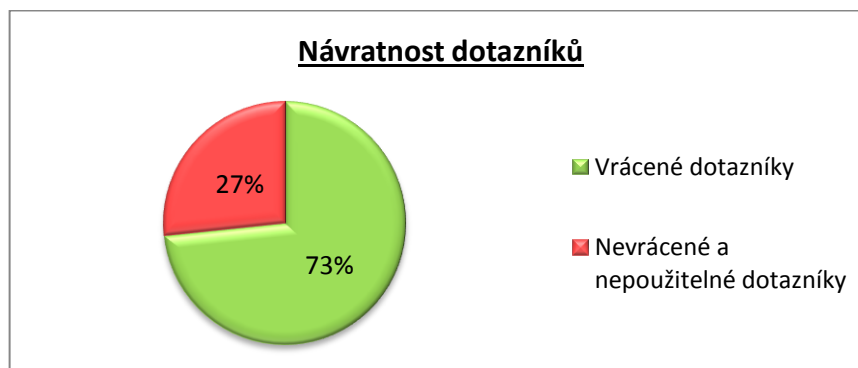
Tabulka 9 Podrobná organizační struktura společnosti AUTO JAROV, s.r.o.

Vedení podniku	Úsek	Oddělení	Zaměření daného oddělení
Generální ředitel / jednatel	Quality manager, podniková kontrola, péče o zákazníky	Bezpečnostní oddělení	
	Personální ředitel	Personální a mzdové oddělení	
		Sekretariát	
	Finanční ředitel	Finance	Ekonomika; Účtárna
		Obchodní ředitel / jednatel	Informační technologie
	Prodej vozidel		Společné; Marketing; Prodej Škoda; Prodej Audi; Opravy Audi; Čištění interiérů Audi; Seat; Prodej VW osobní; Prodej VW užitkové; Ojeté vozy
	Sklad a prodej		Společné; Učňi; ND Škoda; ND zahraniční; Prodej a sklad doplňků; Sklad pneu; Prodejna PHM
	Honda		Společné; Prodej auto Honda; Prodej moto Honda; Velkoobchod Alpinestars; Příslušenství Honda
	Technický ředitel	Technicko-správní	Společné; Údržba; Úklid; Provoz Chocerady; Provoz Špindlerův Mlýn; Energie; FVE (fotovolta. elektrárna); Investiční rozvoj
			Provozní ředitel / jednatel
Klempírna	Společné; Fakturace a úklid; Technické oddělení; Učňi; Lakovna; Lakovna – repase; Barvy; Klempírna dílna; Mechanická dílna; Čištění interiérů lakovna		
Doprava a služby	Vedení dopravy, vč. pojišťoven; Půjčovna vozidel; Přeprava a odtahová služba; Pick-up servis; Operativní leasing		
Společné (jen účetní střediska)		Společné náklady	

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních materiálů společnosti AUTO JAROV, s.r.o.

## Příloha 3 Procentuální návratnost dotazníkového šetření

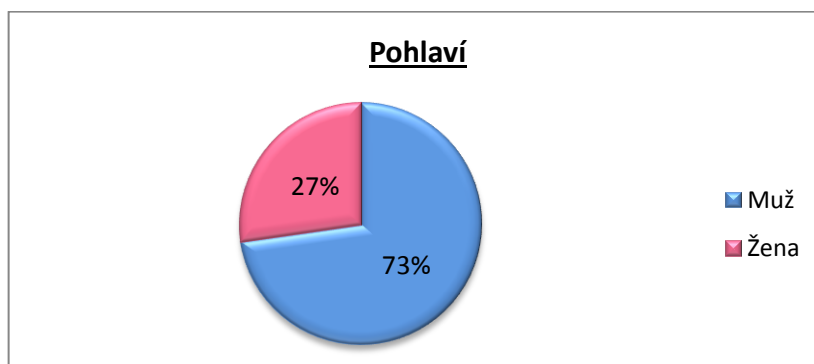
Graf 6 Návratnost dotazníků



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

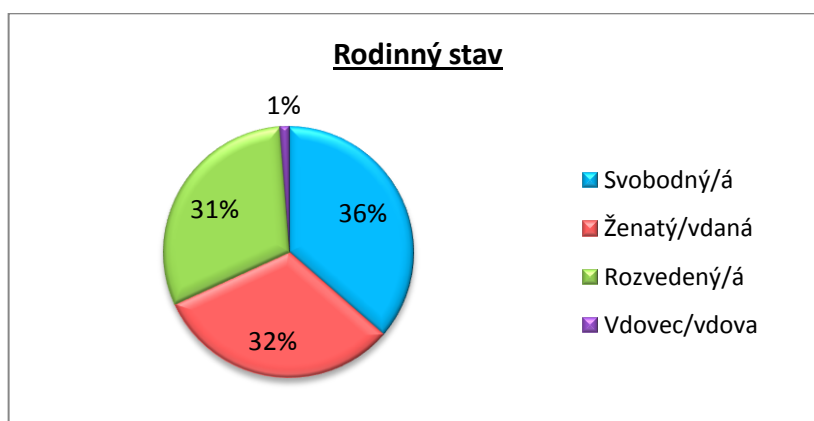
## Příloha 4 Procentuální struktura respondentů podle pomocných kritérií

Graf 7 Struktura respondentů podle pohlaví



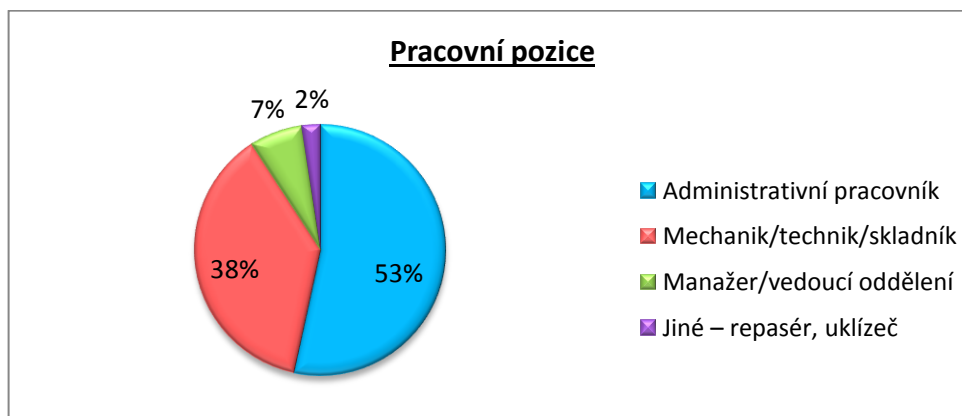
Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 8 Struktura respondentů podle rodinného stavu



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Graf 9 Struktura respondentů podle pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## Příloha 5 Analýza motivačních faktorů

### Otázka č. 8–17: Pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a finanční ohodnocení

Následující tabulka 10 vyhodnocuje odpovědi na otázky 8–17, které se zaměřují na pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a finanční ohodnocení. Tabulka obsahuje znění jednotlivých výroků a počet odpovědí k nim patřící, jak v numerickém, tak procentuálním vyjádření. Procentní hodnoty zvýrazněné červeně představují extrémy v rámci jednotlivých výroků.

**Tabulka 10 Numerické vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v oblasti pracovních podmínek, vztahů na pracovišti a finančního ohodnocení**

Číslo otázky	Otázka	Odpověď							
		Ano		Nevím		Ne		Celkem	
		ks	%	ks	%	ks	%	ks	%
8	Má práce mě bavit.	64	73%	16	18%	8	9%	88	100%
9	Jsem spokojen/a s náplní mé práce.	65	74%	9	10%	14	16%	88	100%
10	Jsem spokojen/a s pracovní dobou.	74	84%	10	11%	4	5%	88	100%
11	Jsem spokojen/a s pracovním prostředím.	68	77%	9	10%	11	13%	88	100%
12	Mám dobré vztahy se svými kolegy.	82	93%	2	2%	4	5%	88	100%
13	Mám dobrý vztah se svým nadřízeným.	64	73%	10	11%	14	16%	88	100%
14	Komunikace v oddělení funguje bez komplikací.	77	88%	5	6%	6	7%	88	100%
15	Jsem spokojen/a s platovým ohodnocením.	58	66%	9	10%	21	24%	88	100%
16	Je pro mě důležité i jiné ohodnocení než finanční.	68	77%	5	6%	15	17%	88	100%
17	Zaměstnavatel mi poskytuje dostatečné benefity.	60	68%	12	14%	16	18%	88	100%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

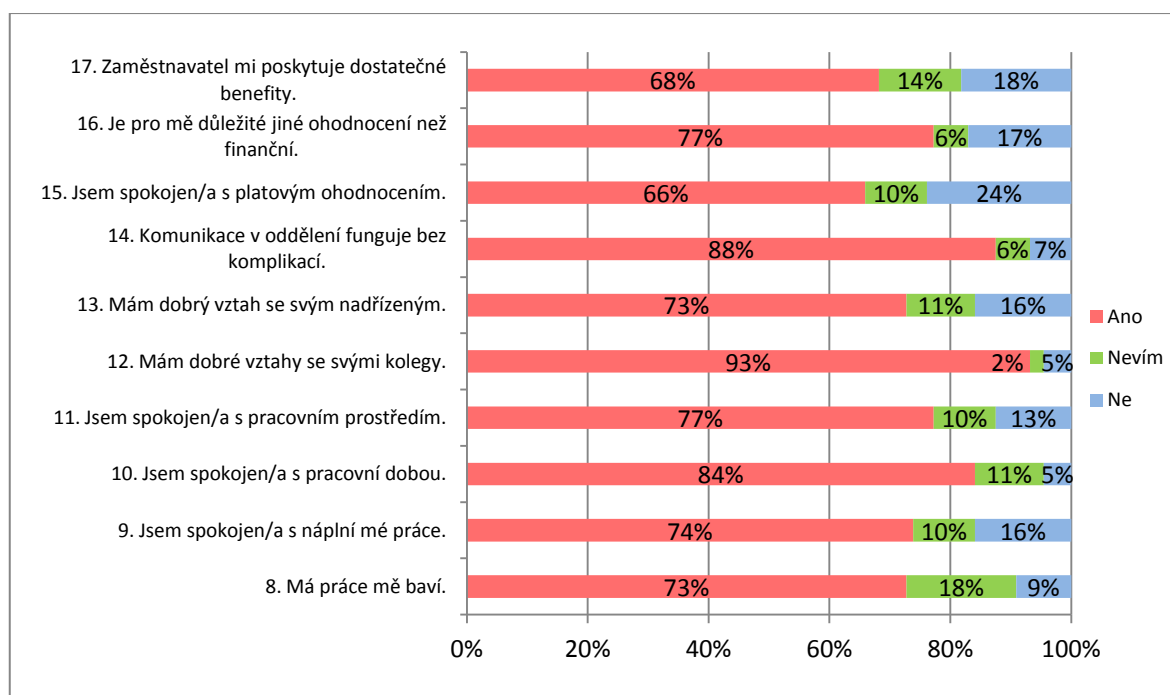
Pro zpřehlednění otázek 8–17 byly vytvořeny tři tematické oblasti, každá zastávající jinou barvu. První skupina otázek označena zelenou barvou se zabývá oblastí pracovních podmínek a náplně práce. Tato série otázek jasně indikuje, že zaměstnanci společnosti mají kladný vztah k práci, neboť 73 % respondentů uvedlo, že je jejich práce baví. Nejvíce jsou však zaměstnanci spokojeni s pracovní dobou, dokonce 84 % respondentů. Také většina zaměstnanců, 74 %, je spokojena se svou náplní práce a 77 % s pracovním prostředím.

Druhá skupina otázek je zvýrazněna růžově a zaměřuje se na vztahy a komunikaci na pracovišti. Na základě zjištěných údajů lze říci, že pracovníci mají dobré mezilidské vztahy na pracovišti, tento názor zastává 93 % z nich. Pouze 5 % uvedlo, že nemá dobré vztahy s kolegy, v numerickém vyjádření se jednalo o 4 osoby. O něco horší vztahy jsou mezi zaměstnanci a nadřízenými, pouze 73 % z nich uvedlo pozitivní vztah. Poslední otázkou spadající do mezilidských vztahů je komunikace v rámci oddělení, kdy 88 % zaměstnanců shledává komunikaci v rámci oddělení jako pozitivní.

Třetí skupina vyznačena modrou barvou představuje otázky týkající se finančního ohodnocení zaměstnanců a jim poskytovaných benefitů. Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s platovým ohodnocením dopadlo nejhůře ze všech třech skupin, neboť pouze 66 % je spokojeno s platovým ohodnocením. Pouze je myšleno nikoli ve vztahu k celku, tedy 100 %, ale z pohledu subjektivního, kdy dle mého názoru je lehce nadpoloviční většinová spokojenost s platem nízká. Z pohledu celku je nadpoloviční většina pozitivní, avšak z pohledu negativního je téměř čtvrtina zaměstnanců, 24 %, s platem nespokojena. Pro 77 % pracovníků je důležité i jiné ohodnocení než finanční, a to například ohodnocení slovní či loajální přístup vedoucího pracovníka. Další otázka, která zjišťovala, zda zaměstnanci shledávají poskytované benefity od zaměstnavatele za dostatečné, se setkala s nižším kladným hodnocením. Pouze 68 % pracovníků považují benefity za dostačující. Z tohoto výsledku lze usoudit, že zaměstnanci buď nejsou dobře informováni o celé škále benefitů, nebo jim druhy benefitů nevyhovují, či jim jednoduše připadají jako nedostatečné.

Zmíněné otázky zobrazuje kompletně následující graf 10. Celkově lze říci, že uvedené hodnoty jsou ryze pozitivního charakteru (převaha růžové barvy) a představují tak spokojenost pracovníků firmy ve všech zmíněných oblastech.

**Graf 10 Grafické vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců v oblasti pracovních podmínek, vztahů na pracovišti a finančního ohodnocení**

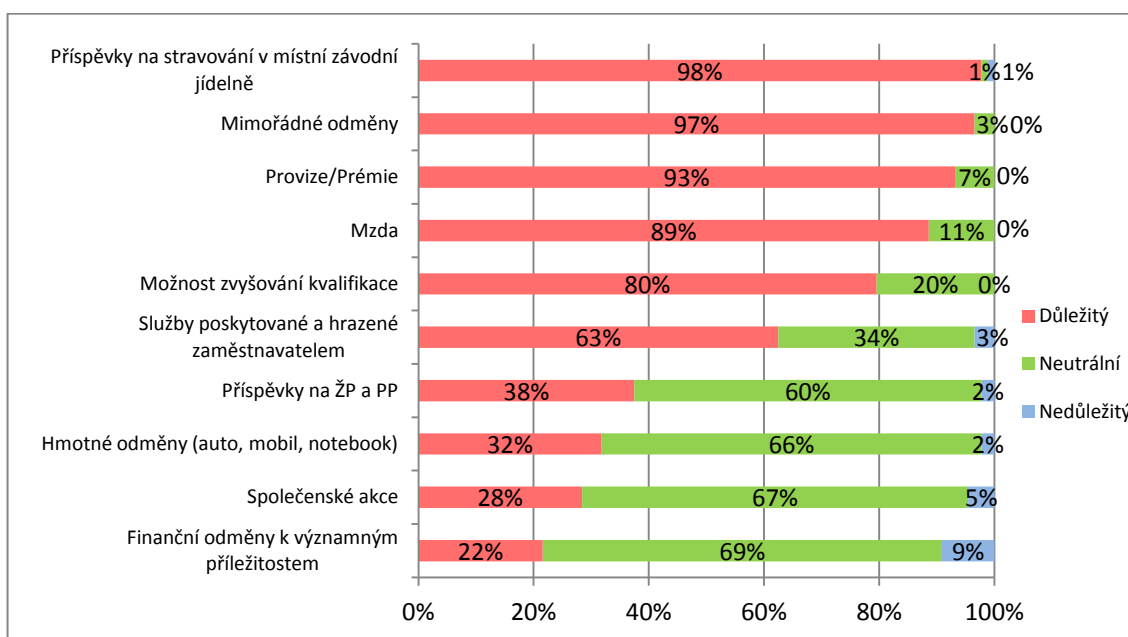


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

## Otázka č. 18: Stávající zaměstnanecké výhody a odměny

Vyhodnocení důležitosti jednotlivých výhod a odměn vztahující se k otázce č. 18, které společnost aktuálně poskytuje svým zaměstnancům, je znázorněno grafem 11. Graf je seřazen dle priorit zaměstnanců ke vztahu k poskytovaným benefitům. Benefit s největším výskytem priority je tak nejvýše v grafu a má také největší podíl růžové barvy znázorňující procenta.

**Graf 11 Preference stávajících zaměstnaneckých výhod a odměn**



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Na první pohled je patrné, že se jedná o hodnoty důležitého a neutrálního charakteru. Nejvíce si pracovníci cení příspěvku na stravování v místní závodní jídelně, lze tvrdit, že to platí téměř pro všechny zaměstnance, 98 %. Dalšími velmi preferovanými odměnami jsou mimořádné odměny, které označilo jako důležité 97 % dotázaných, provize a prémie, označilo 93 % zaměstnanců a mzdu, označilo 89 % dotázaných. I když se mzda nepovažuje za mimořádnou zaměstnaneckou odměnu či výhodu, ne pro všechny pracovníky, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je mzda na první příčce důležitosti. Důvodem může být pohled zaměstnance na mzdu jako na automatickou odměnu, která pro něj již nemá vysokou prioritu, neboť ji považuje za zcela běžnou a pravidelně se opakující každý měsíc. Za velmi žádoucí výhody se považuje možnost zvyšování kvalifikace, kolem 80 %, a dále služby poskytované a hrazené zaměstnavatelem, např. podnikové slevy na firemní produkty či finanční půjčky, ty dosazují 63 %. S menší mírou důležitosti byly

označeny příspěvky na životní pojištění a penzijní připojištění, hmotné odměny a společenské akce, jejichž důležitost z pohledu respondentů se pohybuje kolem 30 %. Jako nejméně důležitou výhodu označili pracovníci příspěvky k významným příležitostem, které považuje za důležité pouze 22 % respondentů.

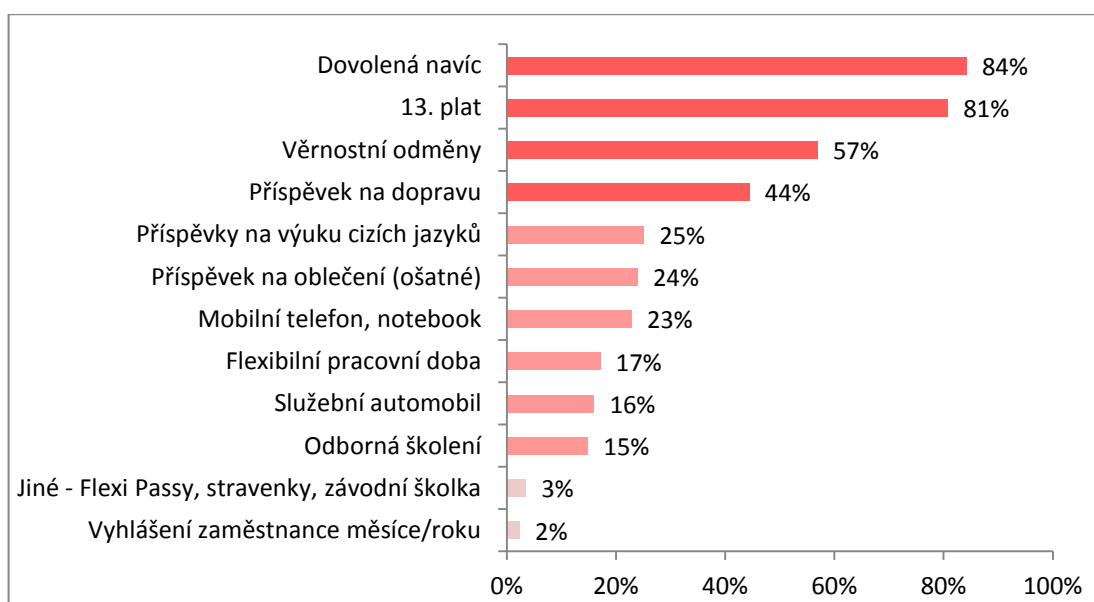
Hodnoty nedůležitého charakteru představují pouze zanedbatelné minimum, avšak vyskytly se u šesti druhů výhod a odměn, a to konkrétně u příspěvků na stravování v místní závodní jídelně (1 %), služeb poskytovaných a hrazených zaměstnavatelem (3 %), příspěvků na životní pojištění a penzijní připojištění (2 %), hmotných odměn (2 %), společenských akcích (5 %) a nejvíce negativních preferencí dosáhly finanční odměny k významným příležitostem (9 %).

Na základě těchto zjištěných výsledků lze říci, že nejvíce preferovanými zaměstnaneckými výhodami a odměnami jsou benefity, které představují navýšení platu, ať už formou příspěvků na stravování, mimořádných odměn či provizí a prémie. Mzda sama o sobě je velmi žádanou odměnou. Možnost zvyšování kvalifikace je rovněž preferovanou výhodou, neboť se jedná o investici přímo do dotyčné osoby. Mezi preferované benefity dále spadají služby poskytované a hrazené zaměstnavatelem. Důvodem, proč jsou za méně zajímavou odměnu považovány příspěvky na zdravotní pojištění a sociální připojištění, může být nárok na ně až po určité době zaměstnání ve firmě a samotné peníze se k zaměstnancům dostanou za velmi dlouhou dobu, tudíž příspěvky jsou pro ně nelikvidní a v současnosti nezajímavé. Nevelké preference zastávají benefity jako automobil, mobilní telefon, notebook. Příčinou malé preference u této skupiny odměn může být to, že většina zaměstnanců na tento druh hmotných odměn nemá nárok, a proto ho nepovažuje za důležitý. Nejméně preferovanými byly společenské akce a finanční odměny k významným příležitostem. Důvodem může být považování společenských akcí jako součást života a nejsou brány jako zaměstnanecká výhoda či odměna. U finančních odměn lze za příčinu neatraktivnosti považovat to, že jsou vypláceny pouze v podobě symbolické odměny a především s malou frekvencí výskytu, neboť významné příležitosti nejsou příliš časté a mnozí pracovníci se jich nemusí dočkat, neboť jsou vypláceny při delší době pracovního poměru u společnosti (odchod do důchodu, 20 let ve firmě).

### Otázka č. 19: Nové zaměstnanecké výhody a odměny

Pracovníci společnosti AUTO JAROV by nejvíce uvítali jako novou zaměstnaneckou výhodu dovolenou navíc, kterou uvedlo 84 % respondentů. Druhým velmi žádaným benefitem, který označilo 81 % dotazovaných, by byl 13. plat. Třetí a čtvrté místo obsadily věrnostní odměny, 57 % respondentů, a příspěvek na dopravu uvedlo 44 % dotázaných. Na dalším místě se s výrazným odstupem umístily příspěvky na výuku cizích jazyků, příspěvky na oblečení, hmotná odměna v podobě mobilního telefonu a notebooku, flexibilní pracovní doba, služební automobil a odborná školení. Pouze 3 % pracovníků využili možnosti kolonky „Jiné“ a uvedli benefit v podobě Flexi Passů, stravenek a závodní školky. O vyhlášení zaměstnance měsíce popřípadě celého roku by měla zájem jen 2 % dotázaných. Z čehož lze soudit, že zaměstnanci nemají zájem o porovnávání mezi sebou ani veřejnou prezentaci jejich pracovních výkonů. Celkové pořadí benefitů je zobrazeno grafem 12.

**Graf 12** Preference nových zaměstnaneckých benefitů



*Zdroj:* Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

Z výše uvedeného lze shrnout, že pro zaměstnance firmy by nejpřitažlivějšími byly benefity v podobě volna a finančního přilepšení. Opět se jedná o výhody, které představují navýšení celkového platového ohodnocení.

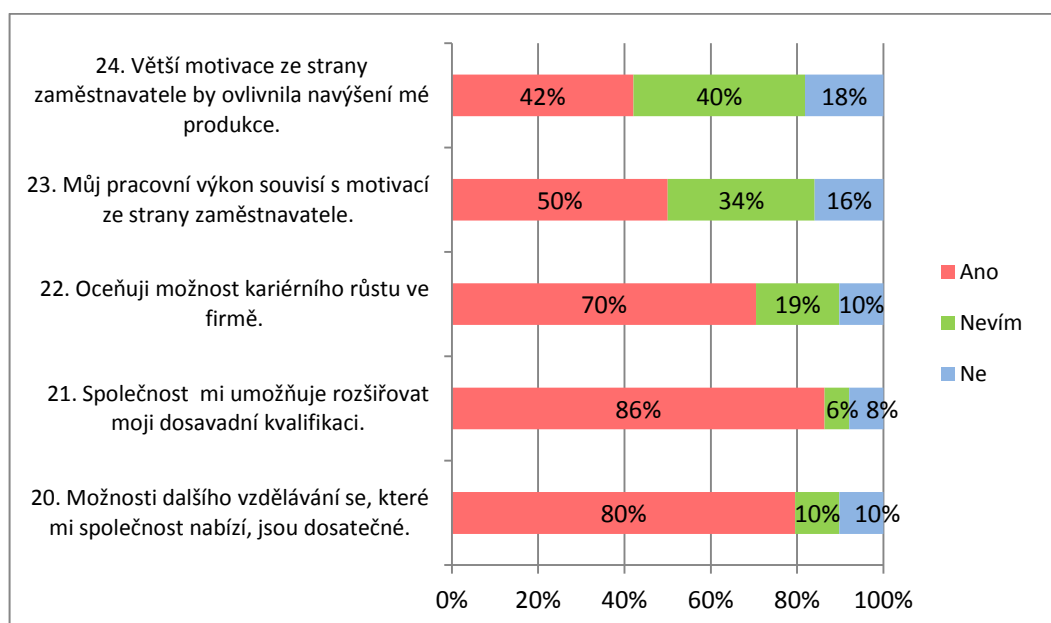
Na základě zjištěných údajů z otázky č. 19 lze shledat, že systém zaměstnaneckých výhod a odměn by mohl být rozšířen o nově poskytované benefity, a to zejména o delší dovolenou a 13. plat.



### Otázka č. 20–24: Vzdělávání, kariéra, motivace

V následujícím grafu 13 je znázorněn přístup zaměstnanců k možnostem vzdělávání a kariérního růstu ve společnosti. Odpovědi měly převážně příznivý charakter, 86 % dotázaných souhlasilo s výrokem, že jim společnost umožňuje rozšiřovat jejich dosavadní kvalifikaci. 80 % pracovníků považuje možnost dalšího vzdělávání, které jim společnost nabízí, za dostatečné. Velké procento z dotázaných, 70 %, oceňuje možnost kariérního růstu ve firmě. Nejméně kladných odpovědí bylo zaznamenáno u otázek vztahující se k motivaci ze strany zaměstnavatele. S výrokem, zda zaměstnancův pracovní výkon souvisí s motivací ze strany zaměstnavatele, souhlasilo pouze 50 %. Podobné je to s výrokem, zda by větší motivace ze strany zaměstnavatele ovlivnila pracovní navýšení produkce, souhlasilo pouze 42 %. Zároveň se jedná o výrok, se kterým nesouhlasí nejvíce respondentů, a to 18 %. Z výroků č. 23 a č. 24 lze usuzovat, že pracovní výkonnost zaměstnance neovlivňuje motivace zaměstnavatele a ani při jejím navýšení nebude navýšen pracovní výkon jedince. Při vzájemném porovnání těchto výroků spolu s reakcemi respondentů na ně můžeme pozorovat, že polovina lidí je ovlivněna motivací od zaměstnavatele, avšak pouze 42 % zaměstnanců ovlivní motivace dodatečná. Pokud jsou pracovníci motivováni ze strany zaměstnavatele, tak především motivací samotnou, stále působící, než motivací krátkodobou, i když vyšší.

**Graf 13 Spokojenost respondentů se vzděláváním a kariérou**

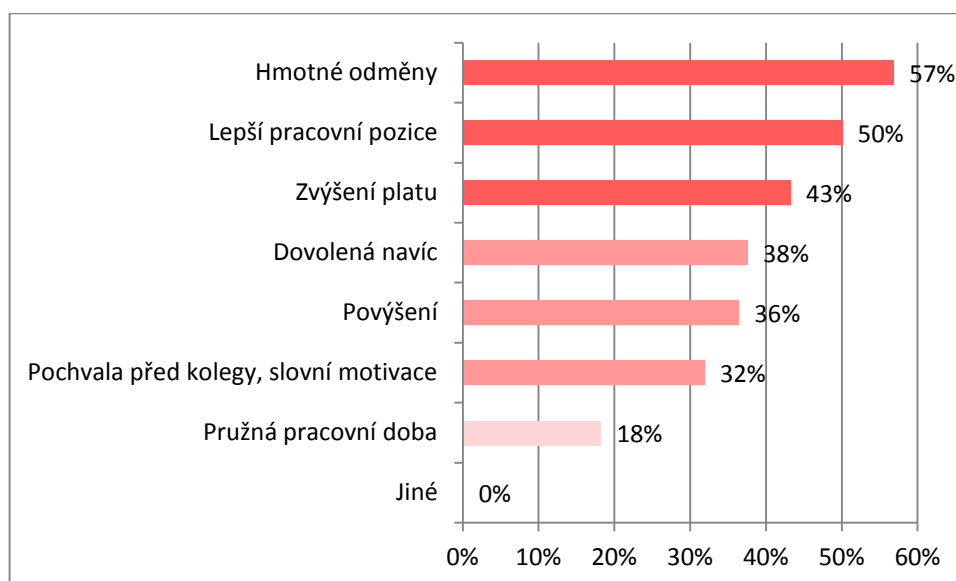


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

### Otázka č. 25: Preferované motivační faktory

Nejvíce žádaným motivačním faktorem, který by měl největší vliv na vyšší pracovní výkonnost zaměstnanců, jsou hmotné odměny v podobě služebního automobilu, mobilního telefonu, notebooku apod., preferovány 57 % respondentů. Zajímavý je fakt, že se jedná o nejsilnější motivační prostředek k vyššímu výkonu, ale ne o preferovaný stávající či nový benefit (jak je patrné z grafů 11 a 12). Dalším motivačním faktorem, který by ocenilo 50 % pracovníků, je lepší pracovní pozice a 43 % lidí by motivovalo zvýšení platu. To koresponduje s vyhodnocením otázek 8–17, graf 10. S nepříliš kladným hodnocením dopadl motivační faktor v podobě dovolené navíc, kterou označilo pouze 38 % dotázaných. Na základě toho výsledku si můžeme opět všimnout, že i přesto, že se jedná o velmi preferovaný nový benefit (viz graf 12), nemá značný vliv na zvyšování pracovní výkonnosti zaměstnanců. Z čehož vyplývá, že pracovníci by chtěli více dnů dovolené, avšak poskytnutí tohoto benefitu by neovlivnilo jejich pracovní výkonnost. Podobně, tak dopadlo pracovní povýšení, 36 %, a pochvala před kolegy, slovní motivace, kterou označilo pouze 32 % respondentů. Za nejméně motivační faktor byla označena pružná pracovní doba, 18 % dotázaných. Kolonku „Jiné“ nikdo nevyužil, důvodem mohl být dostatečný výběr z uvedených možností či neochota vyjádřit osobní motivační faktor respondenta.

Graf 14 Preferované motivační faktory

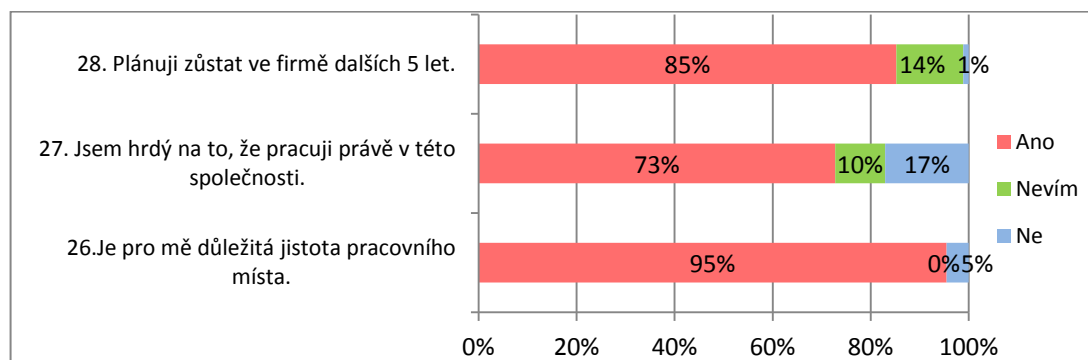


Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

### Otázka č. 26–28: Vztah k organizaci

Hodnocení vztahu ke společnosti AUTO JAROV přináší výsledky zcela pozitivního charakteru. 95 % pracovníků uvedlo, že jistota pracovního místa je pro ně velmi důležitým faktorem. Může to být z důvodu finančních, rodinných či jiných závazků, nebo také povahou jednotlivých pracovníků. Pouze 5 % uvedlo, že pro ně jistota pracovního místa nehraje důležitou roli. Celkem se jednalo o dva mladé muže ve věku do 25 let a dva muže v kategorii 26–45 let. Lze předpokládat, že se může jednat o všechny čtyři mladé muže, již nemají závazky a jistota pracovního místa tak pro ně není prioritní. U tvrzení, zda jsou zaměstnanci hrdí na to, že pracují právě pro tuto společnost, se objevila poměrně široká škála odpovědí. S tímto výrokem souhlasí 73 % respondentů, 10 % uvedlo neutrální postoj a zbylých 17 % s výrokem absolutně nesouhlasí. Poměrně vysoké procento negativních odpovědí můžeme připsat faktu, že pracovníci nejsou dostatečně motivováni k souznění s firmou. To může být způsobeno i horšími vztahy se svým nadřízeným, jak je patrné z grafu 10. Nadřízený by měl dostatečně komunikovat se svými podřízenými, ať o jejich pracovní náplni či úspěších společnosti a dávat jim pocit podílení se právě na těchto úspěších. Následující otázka se týkala budoucnosti a dotazovala se pracovníků, zda plánují zůstat ve firmě dalších 5 let. 85 % z nich by rádo zůstalo v podniku, 14 % neví a pouze 1 % zavrhuje zůstat v rámci organizace na další roky. Hrdost k firmě, kde pracují, projevilo 73 %, což je značný podíl respondentů, avšak velký podíl zaujímá také negativní postoj k tomuto výroku, kdy 17 % dotázaných hrdost necítí. Avšak i přes tuto skutečnost, kdy 17 % zaměstnanců není hrdých na společnost, pouze 1 % z nich neplánuje ve společnosti nadále pracovat. Důvodem setrvání v podniku v dalších 5 letech může být již zmíněná jistota pracovního místa či dobré pracovní ohodnocení, dobré vztahy s kolegy nebo povinnost dostávat finančním závazkům, na které potřebují určitý finanční příjem.

**Graf 15** Hodnocení vztahu k organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

### **Otázka č. 29: Změny v motivačním programu společnosti**

Otázku č. 29, „Jaké změny, které by Váš zaměstnavatel provedl, by Vás nejvíce potěšily?“, zodpověděli pouze tři respondenti. Její vyhodnocení je tak značně komplikované, neboť počet odpovědí nepředstavuje ani 10 % z celkových správně vyplněných dotazníků (88). Avšak ani tyto odpovědi nelze zcela opominout, neboť vyjadřují pozitivní vztah respondentů jak k dotazníkovému šetření, tak k aktivitě v rámci potenciálních změn, které by je samotné nejvíce potěšily, aniž by vybírali z odpovědí.

Z třech odpovědí byly dvě od mužů a jedna od ženy a týkaly se odměn a benefitů. Muži by konkrétně uvítali Flexi Passy a týden dovolené navíc, žena by upřednostnila roční odměny.

Hlavním důvodem nezodpovězení otázky č. 29 u 97 % respondentů mohla být její struktura – jediná otevřená otázka, kdy zaměstnanci měli vyjádřit svůj názor, nikoli pouze vybrat odpověď z předem uvedených možností.

## Příloha 6 Vyhodnocení demografického údaje „pracovní pozice“ spolu s motivačními faktory

Tabulka 11 Pracovní pozice versus motivační faktory

Pracovní pozice	Motivační faktory															
	Zvýšení platu		Pružná pracovní doba		Hmotné výhody		Dovolená navíc		Lepší pracovní pozice		Povýšení		Pochvala před kolegy, slovní motivace		Jiné	
Manažer/vedoucí oddělení	2	33%	1	17%	4	67%	1	17%	2	33%	1	17%	4	67%	0	0%
Administrativní pracovník (obchod, prodej...)	15	32%	11	23%	22	47%	21	45%	22	47%	25	53%	18	38%	0	0%
Mechanik/technik/skladník	20	61%	3	9%	24	73%	10	30%	19	58%	5	15%	5	15%	0	0%
Jiné - repasér, uklízeč	2	100%	0	0%	0	0%	2	100%	1	50%	0	0%	1	50%	0	0%

Zdroj: Vlastní zpracování dle dotazníkového šetření

