

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

Tvorba motivačního programu v podniku Autotransport Žídek s.r.o.

Bakalářská práce

Martin ŽÍDEK

Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Autor práce: Martin Žídek
Studijní program: Ekonomika a management
Obor: Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů
Vedoucí práce: doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.

Název práce: **Tvorba motivačního programu v podniku Autotransport Žídek s.r.o.**

Jazyková varianta: Čeština

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků z oblasti motivace pracovního jednání a vysvětlit pojem motivační program podniku. Praktickým cílem práce je analýza stávajícího přístupu k motivaci pracovníků ve firmě Autotransport Žídek s.r.o. a návrh opatření zaměřených na vytvoření uceleného motivačního programu v tomto podniku.

Rámcový obsah:

1. Úvod - vymezení a zdůvodnění cílů práce.
2. Motivace pracovního jednání.
3. Motivační program podniku.
4. Charakteristika podniku Autotransport Žídek s.r.o. a jeho přístupu k motivaci pracovníků.
5. Empirický výzkum - analýza stávajícího přístupu k motivaci pracovníků v podniku Autotransport Žídek s.r.o..
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh opatření zaměřených na vytvoření uceleného motivačního programu v podniku Autotransport Žídek s.r.o..

Rozsah práce: 25 - 30 stran

Literatura:

1. ARMSTRONG, M. -- TAYLOR, S. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 13. vyd. London: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6964-1.
2. DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012. 559 s. ISBN 978-80-7400-347-9.
3. NOVÝ, I. -- BEDRNOVÁ, E. -- JAROŠOVÁ, E. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-239-0.
4. PILAŘOVÁ, I. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
5. URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer, 2013. 272 s.

Datum zadání: prosinec 2019

Datum odevzdání: prosinec 2022

Elektronicky schváleno: 28. 4.
2021

Martin Židek
Autor práce

Elektronicky schváleno: 28. 4.
2021

doc. PhDr. Karel Pavlica,
Ph.D.
Vedoucí práce

Elektronicky schváleno: 28. 4.
2021

doc. PhDr. Karel Pavlica,
Ph.D.
Garant studijního oboru

Elektronicky schváleno: 28. 4.
2021

doc. Ing. Pavel Mertlík, CSc.
Rektor ŠAVŠ

Prohlašuji, že jsem závěrečnou práci vypracoval samostatně a použité zdroje uvádím v seznamu literatury. Prohlašuji, že jsem se při vypracování řídil vnitřním předpisem ŠKODA AUTO VYSOKÉ ŠKOLY o.p.s. (dále jen ŠAVŠ) směrnici OS.17.10 Vypracování závěrečné práce.

Jsem si vědom, že se na tuto závěrečnou práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, že se jedná ve smyslu § 60 o školní dílo a že podle § 35 odst. 3 je ŠAVŠ oprávněna mou práci využít k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna podle § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách.

Beru na vědomí, že ŠAVŠ má právo na uzavření licenční smlouvy k této práci za obvyklých podmínek. Užiji-li tuto práci, nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, mám povinnost o této skutečnosti informovat ŠAVŠ. V takovém případě má ŠAVŠ právo ode mne požadovat příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to až do jejich skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 5. 11. 2022

Děkuji panu doc. PhDr. Karlovi Pavlicovi, Ph.D., za odborné vedení závěrečné práce, poskytování rad a informačních podkladů.

Obsah

Úvod	7
1 Teoretická část.....	8
1.1 Motivace	8
1.2 Druhy motivace	8
1.3 Zdroje motivace.....	9
1.4 Motivace zaměstnanců	10
1.5 Motivační program podniku	14
1.6 Motivační teorie.....	16
1.7 Teorie zaměřené na obsah	16
1.8 Teorie zaměřené na proces	19
2 Praktická část.....	21
2.1 Charakteristika společnosti	21
3 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY.....	23
3.1 Cíl práce.....	23
3.2 Metodický postup	23
3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	24
4 Návrh opatření na zefektivnění přístupů k motivaci zaměstnanců.....	36
4.1 Návrh opatření	36
4.2 Náklady na zavedení.....	38
5 Závěr.....	40
Seznam příloh	44
Seznam obrázků.....	44

Seznam použitých zkratek a symbolů

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

ERG Existency Relatedness Growth

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá tématem „*Tvorba motivačního programu v podniku Autotransport Žídek s.r.o.*“ V teoretické části se zabývá seznámením se základními termíny a pojmy ohledně motivace a stimulace, seznámením se s vybranými teoriemi, které jsou hlavními stavebními kameny k sestavení analýzy v praktické části.

Informace byly získány pomocí dotazování a pozorování pracovního prostředí jednotlivých zaměstnanců firmy Autotransport Žídek s.r.o. Na základě získaných informací z odpovědí respondentů byla navržena řešení pro tvorbu motivačního programu pracovníků v již zmíněné firmě.

Dotazovaní respondenti byli z dvou rozdílných pracovních prostředí, jelikož se firma Autotransport Žídek s.r.o. zabývá jako hlavní činností mezinárodní nákladní dopravou, kde převažují hlavně řidiči, tak v roce 2010 se rozšířila také na autoservis a zde jsou hlavně technici a automechanici. Každý sektor měl odlišné ovlivňující faktory, které ovlivňují míru motivace a také nároky na potřeby motivace.

Zaměstnanci pracující na dílně mají odlišné motivační faktory, např. systém odměňování a více osobního volna. Kdežto zaměstnanci řidiči se spokojí se základními potřebami, mezi ně patří například lepší platové podmínky a bezpečnost při výkonu práce.

Téma bakalářské práce bylo zvoleno na základě zlepšení udržitelnosti zaměstnanců a motivace k pracovní činnosti. Působením ve firmě se autor setkal s velice komplikovaným nábořem nových a kvalitních zaměstnanců, které je v dnešní době skoro nemožné najít, proto jsme se rozhodli, že když kvalitního pracovníka podnik najde, je dobré si ho udržet a motivovat ho ještě k lepším výkonům. Dobře víme, že kvalitní zaměstnanci firmu posouvají dopředu a tvoří skvělou reputaci ve společnosti.

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě teoretických poznatků a dotazníkového šetření vyhodnotit aktuální motivaci a navrhnout funkční motivační program zaměstnanců ve firmě Autotransport Žídek s.r.o.

1 Teoretická část

1.1 Motivace

Motivace je vnitřní pohnutka lidí vykonávat činnost. Jedná se tedy do značné míry o součást vedení, které spočívá v pobídnutí lidí k činům a zajištění toho, aby v této činnosti pokračovali a dosáhli požadovaných výsledků. Manažer má stále hlavní roli při nasazování vlastních motivačních dovedností, aby zajistil, že lidé ze sebe dávají maximum. Nemůže se spolehnout, že to jeho zaměstnanci v organizaci udělají sami. Jako osoba v každodenním kontaktu se zaměstnanci mám největší vliv zaměstnance motivovat. Lidé si mohou vybrat, jak svou práci vykonávají a jak tvrdě pracují. Dělá to rozdíl mezi vykonanou prací a skvělou prací. Role motivátora spočívá v získání maximální míry úsilí od členů vašeho týmu. Přístupy k motivaci jsou často podepřeny zjednodušujícími předpoklady o tom, jak to funguje, ale proces motivace je mnohem složitější, než si mnozí lidé myslí. Motivační postupy budou fungovat dobře až tehdy, pokud budou založeny na správném pochopení toho, o co jde.

1.2 Druhy motivace

Motivace se dělí dle získaných informací na dva druhy, na vnitřní a vnější, tyto dva druhy jako první objevil Herzberg a jeho tým kolegů. (Armstrong, 2005)

1.2.1 Vnitřní motivace

K vnitřní motivaci dochází, když práce, kterou někdo vykonává, je vnitřně odměňující, tj. motivace samotnou prací. Znamená to, že práce je vykonávána spíše pro sebe a pro sebeuspokojení než pro získání odměny. Faktory, díky nimž je práce skutečně odměňující, jsou především zajímavá práce, odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a zaměstnanec má podíl na rozhodovacích procesech firmy), samostatnost (rozhodování na dílčích procesech), využití dovedností, schopností a příležitosti pro osobní rozvoj a rozvoj firmy. (Armstrong, 2005)

1.2.2 Vnější motivace

K vnější motivaci dochází, když manažer jako motivační faktory používá odměny nebo tresty. To zahrnuje finanční odměny, uznání (pochvala) nebo povýšení. Tresty, jako jsou disciplinární řízení, pokuty nebo kritika, ale jedná se o negativní přístup, který je z dlouhodobého hlediska zřídka, pokud vůbec, účinný. Vnější motivátory mohou mít okamžitý a silný účinek, ale nemusí nutně trvat dlouho. Vnitřní motivátory, které se zabývají „kvalitou pracovního života“, budou mít pravděpodobně hlubší a dlouhodobější dopad. Je to proto, že jsou neodmyslitelnou součástí práce a pracovního prostředí a nejsou ukládány zvenčí. Manažeři mohou mít na toto pracovní prostředí značný vliv, což může být silným motivačním nástrojem. (Armstrong, 2005)

1.3 Zdroje motivace

Psychologové obecně souhlasí s tím, že veškeré chování je ovlivněno motivací a že lidé mají určité důvody, proč dělají věci přesně tak, jak je dělají, nebo že se v dané situaci nějak zachovají.

Motivace se skládá ze tří vzájemně se ovlivňujících a vzájemně na sobě závislých prvků potřeb, je to určitý pohon, který je motivuje dosáhnout cílů. (Carbery, 2019)

Zdrojů, podílejících se na utváření motivace pracovní činnosti, je mnoho, k základním zdrojům patří: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. (Provazník, 2004)

- **Potřeby:** Jedná se o nedostatky a vznikají vždy, když dojde k fyziologické nebo psychologické nerovnováze, jedná se o první fázi motivačního procesu.
- **Motivy:** Jsou nastaveny tak, aby zmírňovaly potřeby. Probouzejí a vyvolávají v člověku akci a poskytují energizující tah směrem k dosažení cíle. Jsou jádrem motivačního procesu.
- **Cíle:** Cíl je cokoli, co uspokojí a zmírní potřebu, jedná se o konečnou fázi motivačního procesu. (Carbery, 2019)

1.4 Motivace zaměstnanců

Od začátku, kdy management vznikl, zaměstnává manažery jedna otázka a to, jak účinně motivovat zaměstnance. Realita 21. století nutí firmy k hledání nových možností motivace zaměstnanců. Profesionální manažeři, kteří chtějí účinně motivovat, se rychle přizpůsobují novým trendům a rychle reagují. Nespolehají se na své pravomoci, ale užívají moc osobnosti a vizí následného vývoje. Motivace zaměstnanců se věnuje čtyřem částem, v první se věnuje základním pravidlům motivace. Druhá se opírá o základní principy tvorby systému motivace. Třetí je věnována otázce peněžní motivace a čtvrtá ještě praktickým nástrojům nepeněžní motivace.

1.4.1 Základní pravidla motivace

Jedná se o čtyři základní pravidla manažerské motivace zaměstnanců. Motivace patří mezi základní úkoly manažera, často si myslí, že motivace zaměstnanců je závislá na jednotlivcích, buď je vztah k práci přirozeně kladný, nebo nikoliv a že manažeři nejsou schopni tyto postoje příliš ovlivnit. U motivace zaměstnanců a jejich pracovního jednání existují individuální rozdíly, házení viny v důsledku nízké motivace na zaměstnance a špatného přístupu k práci je však kontraproduktivní. Celosvětové průzkumy odhalily, že hlavní podíl na úroveň motivace mají jejich manažeři. Vytvářet spravedlivé a příznivé pracovní podmínky, oceňovat je za dobře odvedenou práci a se zaměstnanci otevřeně jednat, přispívá k produktivitě a smysluplnosti práce a vytváření týmové atmosféry v kolektivu. Hlavními základními metodami, které každý zná, jsou: odměna a trest, když zaměstnanci plní úkoly, které od nich manažeři vyžadují, jsou na oplátku odměňováni – profesní postup, peníze, pochvala, uznání apod. Pokud zaměstnanci nevykonávají to, co od nich manažer vyžaduje, jsou potrestáni: snížení platu, pokuta, napomenutí či převedení na jinou pozici až po propuštění. Než manažer přistoupí k trestům a napomínáním, měl by si být jist, že vyčerpал všechny pozitivní možnosti motivačních nástrojů: uznání a odměny. Budeme se hlavně tedy zajímat především o pozitivní stránku motivace zaměstnanců. (Urban, 2003)

„Z dlouhodobého hlediska lze daleko vyšší výkonnosti zaměstnanců dosáhnout tehdy, dáváme-li přednost pozitivním motivačním nástrojům před negativními.“ (Urban, 2003, str. 91)

Proč se zaměstnanci nechovají tak, jak si přejí jejich manažeři, důvodem není, že by motivační faktory nefungovaly, ale často je tímto důvodem fakt, že motivační faktory se nepoužívají správně, a tak jak mají. Často se manažer domnívá, že své zaměstnance motivuje způsobem vedoucím k jednání, které vyžaduje, může tomu být ve skutečnosti úplně jinak. Uvedme jednoduchý příklad pro lepší pochopení problematiky. V organizaci pracují dva zaměstnanci: p. Adámek, který je velice dobrý, a zaměstnanec p. Bakala, jehož výkony jsou podprůměrné. Zaměstnancům je sdělen stejný úkol, p. Adámek dokončí úkol před termínem a celý bezchybně, a jelikož je hotov dříve, dostane dva další úkoly, p. Bakala splní úkol pozdě a s chybami. Jelikož je časová tíseň, manažer jeho úkol přijme a chyby napraví sám. Kdo je tedy odměněn ve skutečnosti, p. Bakala nebo p. Adámek? Je jasné, že je to p. Bakala, který rychle pochopí, že odevzdat práci s chybami a déle, je lepší než dostat na stůl další dvě práce. Zaměstnanec p. Adámek je za svou rychlost potrestán a zjistí, že za svou výkonnost jen dostane více práce, udělá si z toho do budoucna jasný závěr. (Urban, 2003)

Mají-li zaměstnanci stejný plat, což určitě vědí nebo časem zjistí, je problém motivace ještě horší. Pokud bude manažer ve svém přístupu pokračovat, přijdou postupně všichni zaměstnanci na to, že podávat vysoké výkony není v jejich zájmu. V důsledku toho si najdou jiného zaměstnavatele, který jejich pracovní výkonnost lépe ohodnotí nebo poleví a spokojí se s nižší výkonností a klidem. Závěr tohoto příkladu je velice zřejmý: „jedním z nejškodlivějších motivačních přístupů je odměňovat nestejný výkon stejnou odměnou“. (Urban, 2003. str. 92) Před tvorbou motivačního systému a odměňování zaměstnanců je potřeba jasně definovat, jaké chování od svých zaměstnanců vyžadujeme a jaké chování chceme podporovat a posilovat. Poté jsme teprve schopni tomuto chování přisoudit patřičnou odměnu. Pravdou je, že co motivuje jednoho zaměstnance, nemusí motivovat ostatní zaměstnance. Existuje řada teorií snažících se zařadit a popsat jednotlivé motivační faktory. Tyto teorie mohou být v obecném měřítku správné, ale jejich problémem je jejich použití v praxi, často jsou tyto teorie nepoužitelné. Důvodem je, že jen velice obtížně lze nalézt jednoznačný recept, který by umožnil motivovat všechny zaměstnance stejnou měrou. Každý zaměstnanec má v rámci spektra lidských potřeb své vlastní jedinečné motivační faktory, které jsou pro každého jedince

individuální. Hlavním úkolem manažera je tyto motivační faktory nalézt, ale na základě těchto faktorů zaměstnance motivovat k pracovním výkonům. Jejich nalezení není vůbec jednoduché. Jelikož je nepravděpodobné, že by zaměstnanec své motivační faktory sám sdělil, často si je ani sám zaměstnanec nemusí sám uvědomovat. K nalezení těchto motivačních faktorů musí manažer navodit situaci, ze které bude jasně vidět, jaké jsou hlavní motivační faktory daného zaměstnance. Jednodušším způsobem je se každého zaměstnance jednotlivě zeptat, co ho doopravdy motivuje. Častá chyba manažerů je, že si mylně myslí, že hlavním motivačním faktorem jsou peníze a bývají překvapeni, zjistí-li od nich, že ostatní faktory na ně působí za určitých podmínek dokonce silněji. Patří k nim často uznání za dobře vykonanou práci, vědomí smysluplnosti, převedení kompetencí k rozhodování a také možnost pružnějšího časového uspořádání pracovního dne. Zjištění faktorů motivace by mělo vždy být základem systému motivace a odměňování zaměstnanců. (Urban, 2003)

1.4.2 Systém pracovní motivace

Motivování zaměstnanci nepadají sami z nebe. K jejich získání je třeba i určitého systému motivace, který posiluje chování zaměstnanců, jaké podnik vyžaduje. Opírá se o dva základní nástroje, a tím je tvořen spolehlivý motivační systém. Je tvořen z pracovního prostředí a systému odměn. Systémem odměn chápeme soubor pravidel umožňující zaměstnanci získat finanční odměnu za dosažení určitého cíle nebo určitého způsobu chování. Součástí systému motivace je i pravidelná kontrola, zda navržený systém funguje a přináší výsledky, které jsme si od něj představovali. Pravidelná kontrola systému je základem pro obměňování k stále funkčnímu systému. (Urban, 2003)

Pozornost pracovním úspěchům

Průzkumy uváděné u zaměstnanců ukazují na pravidelnost nedoceněných zaměstnanců, více jak polovina si myslí, že nedostává za dobře odvedenou práci od svých manažerů osobní poděkování nebo ho dostává jen velmi zřídka. A to

přesto, že toto ocenění zaměstnanci řadí k nejdůležitějším motivačním faktorům. (Urban, 2003)

Presumpce nevinny

Manažer by si neměl ani představovat, že jeho zaměstnanci chtějí vykonávat špatnou práci. Pokud se někdo opravdu nesnaží přivést podnik vědomě ke zkáze, pak nikdo nechce dělat práci vysloveně špatně. Úkolem je zjistit, jak zaměstnancům pomoci, aby svou práci mohli vykonávat co nejlépe, jak mohou. Jeho první komentáře by se měly ubírat spíše cestou povzbuzení a podpory, nikoli hrozbami a upozorňováním, co zaměstnanec dělá špatně. (Urban, 2003)

Důvěra a respekt

Manažer by měl věřit a podporovat zaměstnance, že jsou schopni něčeho dosáhnout, uvěří tomu oni sami, a tím se zvýší jejich pracovní úsilí a motivace vykonávat práci s plným svědomím dobře a pečlivě. Umožníme zaměstnancům účastnit se rozhodovacích procesů, získáme tím nejen dobré nápady, ale i větší loajalitu a nasazení do zlepšení firmy. (Urban, 2003)

Obava z neúspěchu

Chyby dělají při práci všichni a chybami se člověk učí, proto je důležité, aby se zaměstnanci neobávali svému manažeru sdělit, že udělali něco špatně nebo se jim něco nepodařilo podle jejich představ a tento problém ihned řešit. Dosáhnout toho lze, že potlačíme pokušení trestat zaměstnance za každou chybu, které se při práci dopustí. (Urban, 2003)

Interní komunikace

Otevřená komunikace mezi zaměstnanci navzájem je důležitým faktorem úspěchu podniku, ale i faktorem motivace. Úkolem manažera je podporovat zaměstnance, aby si své nápady nenechávali pro sebe, ale aby je sdíleli s ostatními zaměstnanci v organizaci. Důležité je překonávat organizační bariery, které se projevují nejčastěji sklonem hájit své zájmy a trpět profesní slepotou. (Urban, 2003)

1.5 Motivační program podniku

Zde se zaměříme na vymezení představ a podoby motivačního programu organizace, popíšeme specifika tvorby v podmínkách organizace.

Budou nás zajímat:

- Charakteristika motivačního programu
- Zdrojová data, postup přípravy a realizace motivačního programu

1.5.1 Charakteristika motivačního programu

Motivační program zahrnuje systém práce s lidmi v organizaci se zaměřením na pozitivní motivaci zaměstnanců. V konkrétní podobě je tvořen na základě rozboru, k naplňování potřeb a cílů organizace. Jedná se o soubor určitých pravidel, opatření a postupů k dosažení požadované motivace zaměstnanců a následného optimálního přístupu zaměstnanců k pracovní činnosti. Na motivaci pracovního jednání může působit mnoho aspektů a ty, co jsou důležité pro zaměstnance, musí zajímat také organizaci. *„Je v zájmu každé organizace, aby její management a všichni manažeři postupovali ve všech oblastech takovým způsobem, který by vytvářel předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech pracovníků v podniku“.* (Bedrnová, 2012, str. 269)

Důležité jsou poznatky o pracovní povaze zaměstnanců, umožňují formulovat předpoklad výkonnosti pracovní činnosti. K těm nejvýznamnějším patří:

- Vykonávání smysluplné práce nebo takové práce, která není v rozporu s morálními hodnotami
- Zajímavé, přiměřeně náročné práce a umožňuje možnost osobního rozvoje
- Perspektiva odborného růstu a funkční kariérní systém
- Hodnocení za odvedenou práci, které odpovídá obsahu a kvalitě práce
- Informovanost o skutečnostech, které jsou pro zaměstnance důležité
- Pracovní prostředí příznivého sociálního klimatu, vzájemná tolerance a respektování (Bednárová, 2012)

Nejvýznamnějším přístupem k vytváření předpokladů pro úroveň pracovní motivace je tvorba práce z hlediska jejího obsahu, z nichž nejpoužívanějšími jsou: „*Plánovitě*

střídání pracovních míst, rozšiřování a obohacování obsahu práce a poskytování dílčí samostatnosti“. (Bedrnová, 2012, str. 271)

1.5.2 Tvorba motivačního programu

Při tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech jednotlivých procesů, které mají vliv na funkci organizace, pracovní ochotu a výkonnost pracovníků. Tvorbu a realizaci motivačního programu lze rozdělit do následujících základních fází či kroků: (Provazník, 2004)

1. Analýza motivační struktury zaměstnanců organizace a vyhodnocení povahy jejich (ne-)spokojenosti s organizačními skutečnostmi. - Jedná se o základní fázi přípravy a identifikaci kritických míst v oblasti motivace.
2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu. – Může se jednat o zaměření na kvalitu práce, nebo posílení prosté motivace k výkonu a iniciativě.
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků a stanovení požadované výkonnosti. – Rozdíly umožňují stanovit úkoly nebo problémy k řešení, následně slouží k zhodnocení výsledků.
4. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků. – Ujasnění možnosti stimulace pracovního jednání a umožnění výběru konkrétních forem stimulace.
5. Výběr konkrétních postupů, forem pracovního jednání a stanovení podmínek jejich uplatňování. – Základem je podmíněnost, zvolení stimulačního podmětu při splnění určité podmínky.
6. Sestavení motivačního programu ve formě organizačního dokumentu. – Slouží jako závazná směrnice upravující činnost řídicích pracovníků.
7. Seznámení s přijatým motivačním programem všechny zaměstnance v organizaci. - Může se zdát, že se jedná o banální krok, ale jedná se o sdělení, kde zaměstnancům dojde, že pro ně a jejich pracovní spokojenost vedení podniku něco dělá.
8. Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho úprav.

Motivační program musí vždy vycházet z konkrétní situace a potřeb podniku v daném časovém období. Není možné vytvořit modelový motivační program, který by bylo možné použít na jakýkoliv podnik. Proto je potřeba chápat výše uvedený příklad jako určitou ilustraci zásad motivačního programu.

1.6 Motivační teorie

Motivační teorie vysvětlují proces tvorby motivace, z jakého důvodu se zaměstnanci při pracovní činnosti chovají určitým způsobem a vyvíjejí úsilí tvorby práce konkrétním směrem. Rozebírají možnosti firem pro povzbuzení a navedení zaměstnanců k lepším pracovním výkonům a vyvinutí většího úsilí, které podpoří splnění cílů podniku a současné uspokojení všech potřeb zaměstnanců.

Teorie motivace pracovního jednání lze rozdělit do dvou kategorií – teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. (Armstrong, 2002)

1.7 Teorie zaměřené na obsah

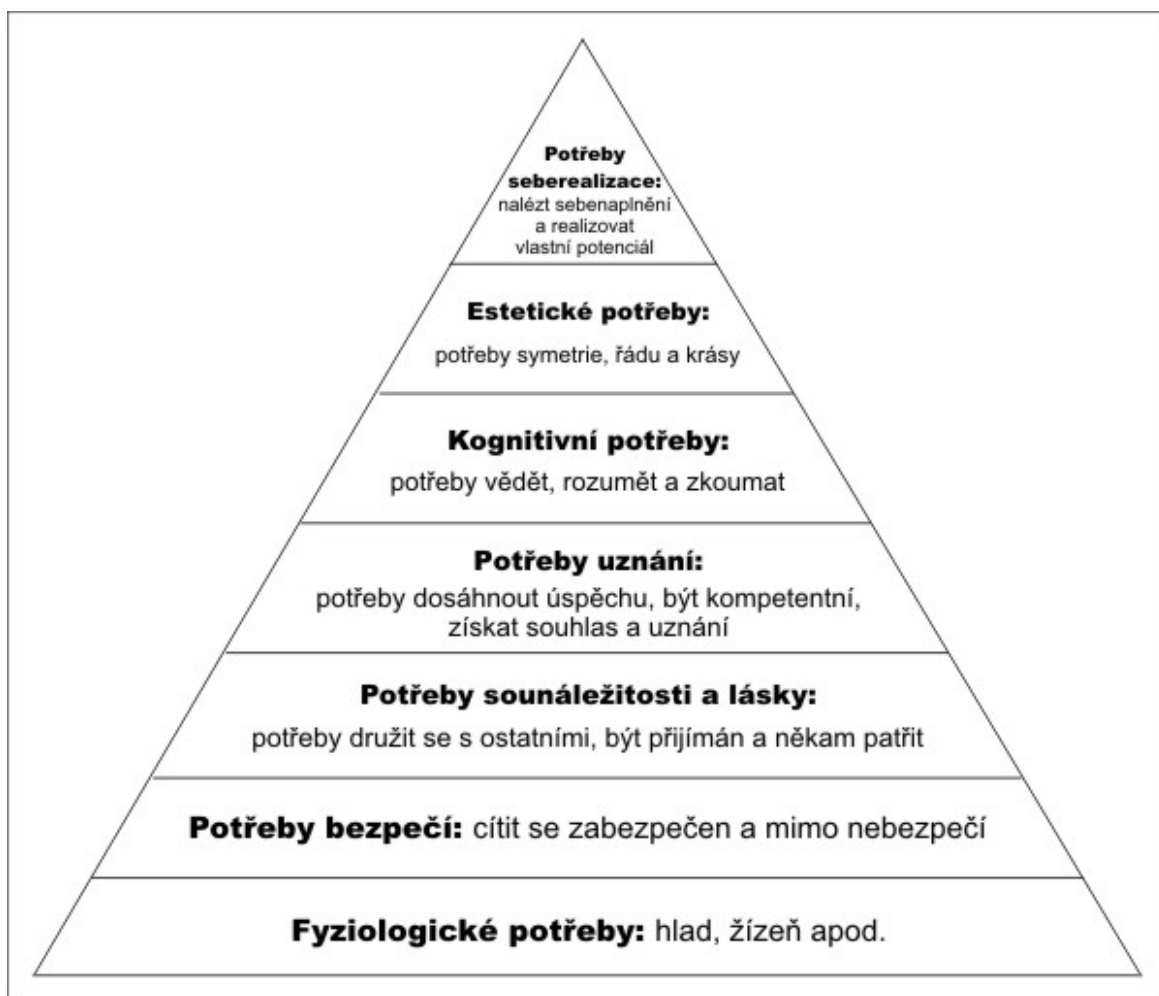
Teorie zaměřené na obsah motivace se zaměřují na účel uspokojení potřeb a zjišťují hlavní potřeby, kterými je ovlivněno chování člověka. (Armstrong, 2007)

1.7.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb se od svého vzniku setkává s všeobecným souhlasem široké veřejnosti, zdůrazňuje dva základní předpoklady. Prvním je uspokojení svých potřeb a druhým předpokladem je hierarchické uspořádání potřeb podle jejich významnosti pro daného jednotlivce. Jakmile je potřeba uspokojena, ihned se objevuje nová a také vyžaduje uspokojení. (Donnelly, 1997)

Autorem je americký psycholog Abraham Maslow. Hierarchie lidských potřeb je soubor pěti základních částí potřeb, které jsou podle autora seřazeny od základních k méně významným. Jedná se o fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, lásky, sounáležitosti, uznání a potřeba seberealizace. (Kocianová, 2010)

„Maslow předpokládá, že k existenci vyšších potřeb je třeba uspokojit nižší potřeby, třeba seberealizace však nemůže být nikdy plně uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka, zatímco nižší potřeby zanikají (dočasně nepůsobí), uspokojují vyšší potřeby, motivují, umocňují se.“ (Kocianová, 2010, str. 28)



Zdroj: Vysekalová, 2011

Pro dosažení nejlepší motivace by podnik měl využít všechny jednotlivé stupně potřeb Maslowova systému, vede to k naplnění jednotlivých potřeb, a tím ke vzájemnému uspokojení potřeb daného zaměstnance.

1.7.2 Herzbergův dvoufaktorový model

Druhá nejznámější teorie je od autora jménem Frederick Herzberg, profesor psychologie původem z USA vypracoval s kolegy model motivačních faktorů a hygienických faktorů. (Armstrong, 2007)

Tento dvoufaktorový model byl popsán výzkumem pracovníků, kdy popisovali pocity v práci, jestli se cítí dobře, nebo špatně. Bylo zjištěno, že faktory, co vedou k uspokojení zaměstnance, jsou velice odlišné od faktorů vedoucích k nespokojenosti. Faktory bylo nutné rozdělit na dva základní druhy, na hygienické faktory čili udržovací (nemají vliv na motivaci, ale mohou vést k nespokojenosti) a na motivující (ovlivňují pocit spokojenosti z práce a motivují zaměstnance k pracovní činnosti). (Veber, 2009)

Faktory motivující	Faktory hygienické
úspěch	pracovní řády, směrnice
uznání	technické vedení
povýšení	pracovní podmínky
práce samotná	vztahy k nadřízeným
možnost osobního růstu	vztahy ke spolupracovníkům
odpovědnost	osobní život
samostatnost	výdělek

Zdroj: Srpová, 2010

1.7.3 Alderferův modifikovaný model

Třetí známá teorie, která je zaměřená na obsah, je teorie ERG. Jedná se o soubor tří důležitých potřeb. Autor vycházel z teorie podle Maslowova a jeho původních pět potřeb protřídil na pouze tři. Písmenové zkratky znázorňují jednotlivé potřeby.

→ E Existenční potřeby (existency)

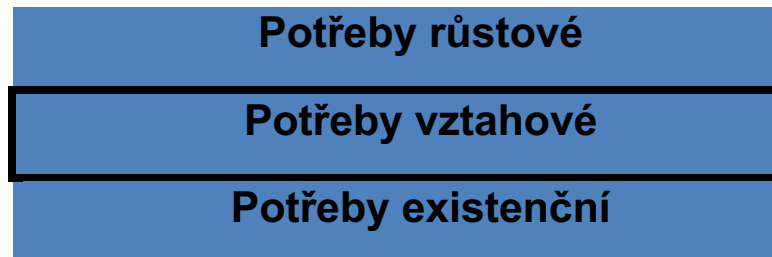
Existenční potřeby znázorňují potřebu dosáhnout materiálních hodnot. Typy existenčních potřeb jsou např. platové podmínky, zaměstnanecké benefity, pracovní prostředí.

→ R Vztahové potřeby (relatedness)

Uspokojení vztahových potřeb lze dosáhnout díky procesu sdílení, jedná se o veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme. Hlavními prvky jsou: vliv, pochopení, láska i nenávisť. (Kocianová, 2010)

→ G – Růstové potřeby (growth)

Růstové potřeby spočívají především v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí. Stimulují k tvůrčímu a produktivnímu úsilí, velice záleží na daných příležitostech k růstu. (Bělohlávek, 2008)



1.8 Teorie zaměřené na proces

Tato teorie je zaměřená na lidské vnímání pracovního prostředí, způsoby interpretace a chápání, tato teorie je často známá jako kognitivní a může být ve většině případů užitečnější než teorie potřeb z důvodu poskytování nelaičtějších vodítek pro metody motivace. (Armstrong, 2009)

1.8.1 McGregorova teorie X a Y

Nejznámější teorie na proces je Teorie X a Y, autorem je Douglas McGregor, definoval lidské chování do dvou základních tříd podle přístupu k životu, první třída jsou lidé, co nechtějí pracovat a druhá jsou lidé, kteří pracují rádi.

Teorie X je založena na myšlence, že lidé nechtějí pracovat a nemají kladný vztah k práci a k zodpovědnosti musí být nuceni či více motivováni pomocí odměn a pochval, aby vůbec něco udělali.

Teorie Y je založena na přesném opaku, tedy, že lidé pracují rádi a mají v oblibě dosažení cílů a úspěchů. Přirozeně hledají, jak by jim práce přinesla pozitivní zkušenosti a práci se posouvají dál k předem definovanému cíli. Pomocí určitých motivátorů lze lidi přesunout z teorie X do teorie Y, ale jednodušší je začít pracovat na lidech, kteří už jsou v teorii Y a motivovat je k plnění vyšších cílů. (Forsyth, 2009)

1.8.2 Vroomova teorie očekávání

Autorem teorie očekávání je V. H. Vroom, psycholog, zabývající se současnou problematikou pracovní motivace a pracovního jednání. Vroom tuto teorii popsal tak, že vždy, když člověk má volbu a může si zvolit mezi více možnostmi, které mají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněné jeho preferencemi, ale také jeho přesvědčením, že jsou tyto výsledky reálné. Čili zda po nějaké práci či úsilí bude následovat výsledek. Tedy podle autora je jediná možnost, jak zaměstnance motivovat tehdy, když je jasná vazba mezi výkonem a výsledkem a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. (Kocianová, 2010)

Vroomova teorie má i své matematické vyjádření:

Vzorec: **$M = f(V \cdot E)$**

M – motivace k dané činnosti

V – valence, očekávané uspokojení z pracovního jednání, k němuž povede

E – expektance, pravděpodobnost, že jednání povede k očekávanému výsledku

2 Praktická část

2.1 Charakteristika společnosti

Pro tvorbu motivačního programu byla zvolena naše rodinná firma Autotransport Žídek s.r.o. Firma se zabývá mezinárodní nákladní dopravou a v roce 2010 se rozšířila na autoservis a pneuservis Žídek s čerpací stanicí pohonných hmot LPG. Provozovna této firmy se nachází v Pardubickém kraji v obci Chvojeneč na hlavním tahu z Hradce Králové na Brno.

Základní údaje podniku

Název společnosti: Autotransport Žídek s.r.o.

Sídlo: Hradec Králové, tř. SNP 618/57, Slezské Předměstí 500 03

IČ: 27509214

DIČ: CZ27509214

Počet zaměstnanců	12
AKTIVA celkem Kč	8 915 000
Čistý obrat Kč	10 414 000

Zdroj: Veřejný rejstřík a Sběrka listin / úč. závěrka 2020

Historie společnosti

Děda vzorem a inspirací, na podnikatelskou dráhu Martin Žídek vykročil v roce 1992, jak sám popsal: „Zakoupil jsem nákladní auto a začal provozovat autodopravu. Vydal jsem se tak po stopách svého dědy, který se zabýval stejnou podnikatelskou činností až do roku 1950, kdy mu firma byla znárodněna komunistickou mocí. V podnikání se mi dařilo, zákaznická klientela narůstala, přibývalo zaměstnanců a také požadavků na servis vlastního vozového parku. V roce 2003 jsem svépomocí zahájil výstavbu firemního areálu ve Chvojenci. Rok 2010 byl pro mě ve znamení transformace živnostenského podnikání na právnickou osobu.“ Pan Žídek postupně rozšířil podnikatelské firemní aktivity o zákaznické autoservisní a pneu servisní služby, určené pro osobní, dodávkové a nákladní vozy. I tento podnikatelský záměr si našel svou stálou klientelu, která se neustále rozrůstá.

Současná situace společnosti

Společnost Autotransport Žídek s.r.o. dnes nabízí mezinárodní a vnitrostátní autodopravu, rozvoz kusových zásilek, spediční služby, stěhování bytů i kanceláří a služby vyklízení v regionu Hradec Králové, Pardubice a celé České republiky.

V současnosti zahrnuje Autoservis tři stání se zvedáky pro osobní a dodávková vozidla a jedno pro nákladní vozidla. Na dílnách pracují tři servisní technici, kteří procházejí pravidelně školeními u výrobců a dodavatelů. V rámci pneu servisních služeb má v provozu dva zouváky a dvě vyvažovačky, také technologii na geometrii kol, servis disponuje značkovými diagnostikami, tato veškerá technika je pravidelně servisovaná a obnovuje se po pěti a více letech.

Vize a cíle do budoucnosti

Být stabilní a kvalitní společností na poli nákladní vnitrostátní i mezinárodní autodopravy, inovovat vozový park, v plánu je nárůst vozového parku a zaměstnání nových řidičů. Chceme být spojováni s dobře odvedenou prací a mít kladnou reputaci.

V oblasti autoservisu se snažíme o rozvoj možností získávání nových zákazníků a služeb, které jim můžeme nabídnout. Důležité je, abychom byli na trhu známi naší kvalitou, ochotou a snahou vyhovět našim zákazníkům, pomoci jim, jak jen můžeme a umíme s nejlepším svědomím a vědomím. Rovněž klademe důraz na zlepšování administrativy a přechod do digitální podoby z důvodu ušetření času v podobě různých výkazů, statistik a evidencí.

3 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ FIRMY

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je popsat teoretické poznatky v oblasti motivace pracovního jednání a analyzovat skutečné motivační faktory společnosti Autotransport Žídek s.r.o. Následné vyhodnocení povahy jejich spokojenosti a identifikace kritických míst v oblasti motivace. Dále určení perspektivních cílů motivačního programu a zjištění současné výkonnosti a následné stanovení cíle požadované výkonnosti pracovníků. Tato data analyzovat a vytvořit funkční motivační program pro jednotlivé zaměstnance společnosti a následné doporučení či implementace do pracovního prostředí.

3.2 Metodický postup

Tato práce byla rozdělena do dvou částí. První částí je část teoretická, kde byly na základě odborné literatury, zabývající se touto problematikou, detailně rozebrány a vysvětleny pojmy motivace, druhy motivace, zdroje motivace, postup tvorby motivačního programu, motivační teorie, jak na obsah, tak na proces. Seznam použité odborné literatury, zabývající se touto problematikou motivace zaměstnanců, je uveden na konci práce v seznamu literatury.

Pro zpracování praktické části byla zvolena firma Autotransport Žídek s.r.o., kde byla analyzována stávající motivační metodika využívaná v organizaci a její dopad na spokojenost zaměstnanců. V úvodu praktické části je charakterizována společnost a jsou zde popsány základní údaje a informace o historii a vývoj až po současnou situaci, vize a cíle do budoucnosti podniku.

Ke zjištění spokojenosti zaměstnanců bylo provedeno dotazníkové šetření, kterého se zúčastnili všichni interní zaměstnanci. Dotazníky byly osobně předány a byly vyplňovány zcela anonymně, viz kapitola 3. S jednatelem byl proveden hodinový rozhovor, kde jsme spolu určili silné a slabé stránky podniku a definovali jsme cíle a vize firmy.

V závěrečné části jsou všechny zjištěné výsledky shrnuty a zhodnoceny, na základě nich jsou navrženy změny, jak zlepšit motivaci a spokojenost zaměstnanců podniku a lépe je motivovat k pracovním výkonům.

Průzkum zjišťování spokojenosti zaměstnanců firmy Autotransport Žídek s.r.o. proběhl prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo distribuováno v papírové podobě a vyplňováno anonymně. Dotazování bylo zaměřeno na otázky, které nám pomohou poznat, jak se ve firemním prostředí zaměstnanci cítí a jestli jsou dostatečně motivovaní či ohodnoceni, jsou také dotazováni na změny ve firmě, abychom lépe pochopili, co zlepšit. Jako cíloví respondenti byli vybráni zaměstnanci, kteří spadají do interních zaměstnanců a nesou větší podíl na prosperitě firmy. Dotazníky byly rozdány všem interním zaměstnancům na konci měsíce s výplatními páskami a všech 12 zaměstnanců dotazník vyplnili. Jedná se tedy o poměrně vysoké číslo návratnosti, které bylo zapříčiněno díky blízkým vztahům ve společnosti. Jedná se tedy o 100% účast při vyplňování dotazníků. Při tvorbě dotazníku byl kladen důraz na jeho dobré pochopení a jednoduchost vyplňování, první otázka byla cvičná pro dobré pochopení systému dotazníku. Celkem bylo 18 otázek. Z toho bylo 16 uzavřených otázek a 2 otázky otevřeného typu.

Jak již bylo uvedeno, společnost se dělí na dvě činnosti, hlavní a vedlejší. Hlavní činností je nákladní mezinárodní doprava a vedlejší autoservis osobních vozidel s čerpací stanicí pohonných hmot LPG. Firma má celkem 17 zaměstnanců, 12 interních a 5 externích.

3.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Jednotlivé otázky v dotazníku budou vyhodnoceny pomocí grafu či tabulky a budou uváděny hodnotou zastoupení pro lepší pochopení. U vybraných otázek se budu snažit odůvodnit vznik příslušných odpovědí.

Otázka číslo 1. Jste muž nebo žena?

Graf 1. Pohlaví respondenta

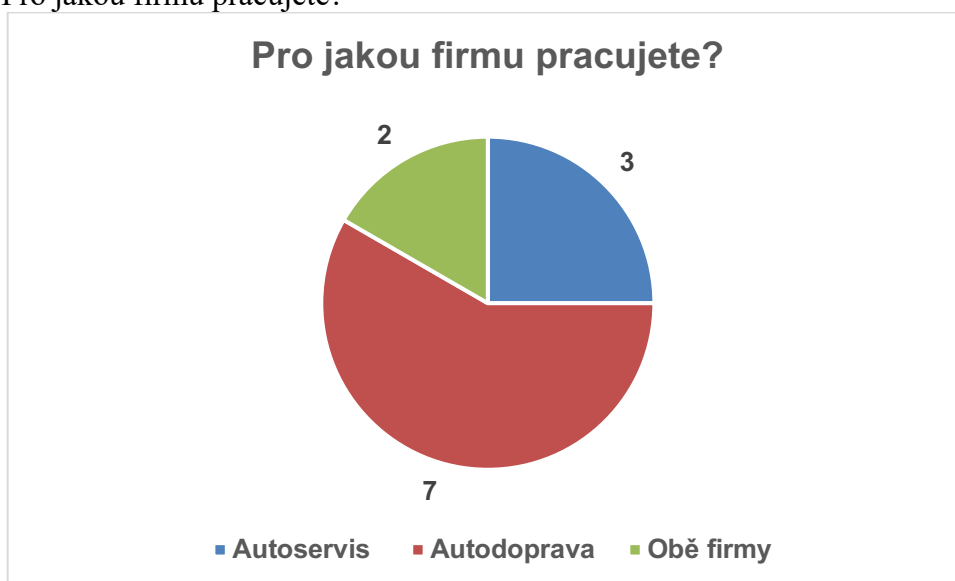


Zdroj: dotazníkové šetření

V grafu č. 1 je velice dobře vidět, že respondenti jsou počtem více mužského pohlaví než ženského. Z 12 respondentů je jen jedna osoba ženského pohlaví. Jedná se tedy o převahu mužského kolektivu.

Otázka číslo 2. Pro jakou firmu pracujete?

Graf 2. Pro jakou firmu pracujete?

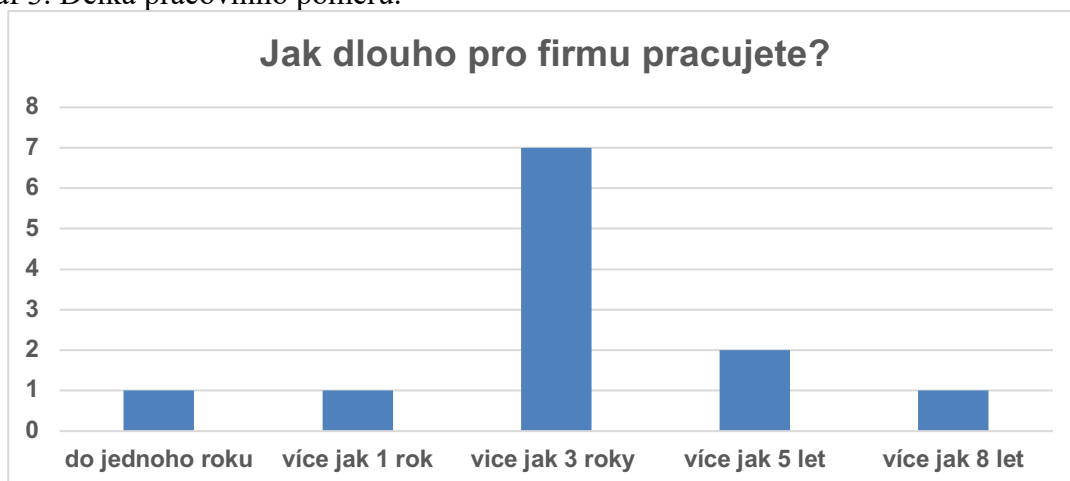


Zdroj: dotazníkové šetření

Graf č. 2 zachycuje, pro jakou divizi respondenti pracují. Vyplyvá z něj, že 7 respondentů pracuje pro Autotransport Žídek a 3 pro Autoservis Žídek. Dva z respondentů odpověděli, že pracují pro obě firmy, to jsou řídicí pracovníci, či administrativní pracovníci.

Otázka číslo 3. Jak dlouho pro firmu pracujete?

Graf 3. Délka pracovního poměru.

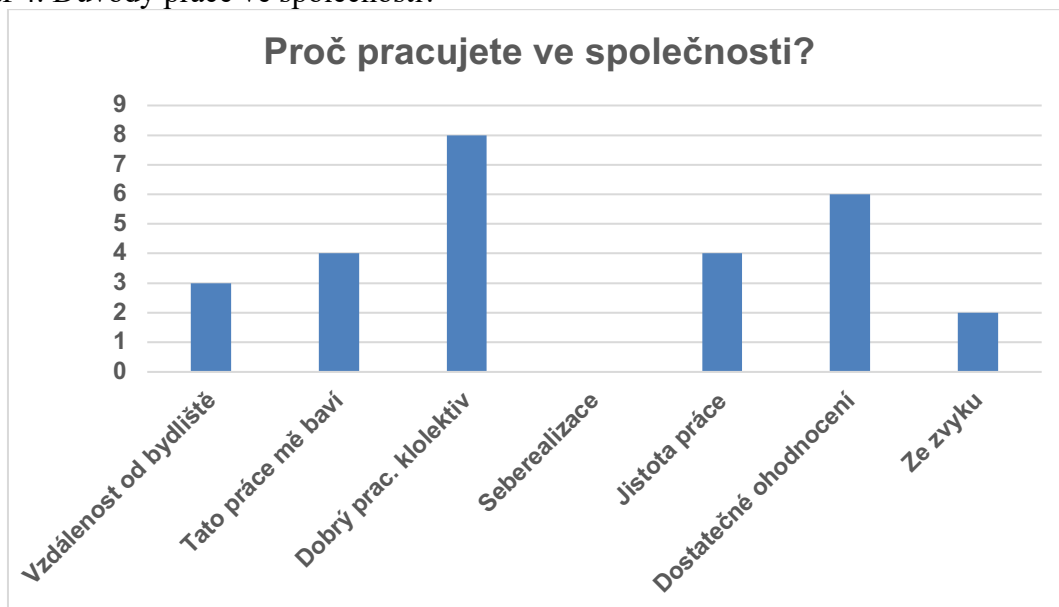


Zdroj: dotazníkové šetření

V grafu č. 3 můžeme vidět, že nejvíce respondentů, tj. 7 respondentů, je v pracovním poměru mezi 3 až 5 lety, ale 5 a více let už jsou jen 3 respondenti. Mohli bychom tedy tvrdit, že je na místě se zaměřit na motivaci zaměstnanců po třech a více letech.

Otázka číslo 4. Proč pracujete ve společnosti?

Graf 4. Důvody práce ve společnosti?



Zdroj: dotazníkové šetření

V Grafu č. 4 nejvíce respondentů odpovědělo na položenou otázku, že pracují pro společnost pro dobrý pracovní kolektiv. K tomuto tvrzení se také přikláním, jelikož firma je složena z menšího počtu zaměstnanců a řadí se mezi malé rodinné

podniky a jednotlivý přístup k zaměstnancům je zde opravdu přátelský, až bych mohl tvrdit i rodinný. Naopak nikdo z respondentů neodpověděl jako důvod pro práci seberealizaci, proto je potřeba se zaměřit na zlepšení seberealizace. Dobré je i poukázat na počet četností odpovědí, že šest respondentů je dostatečně ohodnoceno.

Otázka číslo 5. Je míra stresu na Vaší pracovní pozici vysoká?

Graf 5. Míra stresu



Zdroj: dotazníkové šetření

Graf č. 5 zobrazuje míru stresu, 9 respondentů odpovědělo, že jejich míra stresu není vysoká. Pracovní výkon je ovlivněn mnoha faktory, jedním z nich je také stres, který může mít pozitivní dopad při přiměřené velikosti, ale i negativní dopad na činnosti a motivaci zaměstnanců.

Otázka číslo 6. Jste spokojen/a se stylem řízení ve firmě, ve které pracujete?

Graf 6. Spokojenost se stylem řízení



Zdroj: dotazníkové šetření

V grafu č. 6 můžeme pozorovat, že většina respondentů odpověděla kladně na otázku, jestli jsou ve firmě spokojeni. Myslím si, že je to především díky přátelskému pracovnímu kolektivu, kde je daleko jednodušší si tyto informace předat a komunikace probíhá na denním pořádku.

Otázka číslo 7. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Graf 7. Ovlivnění pracovního výkonu motivací

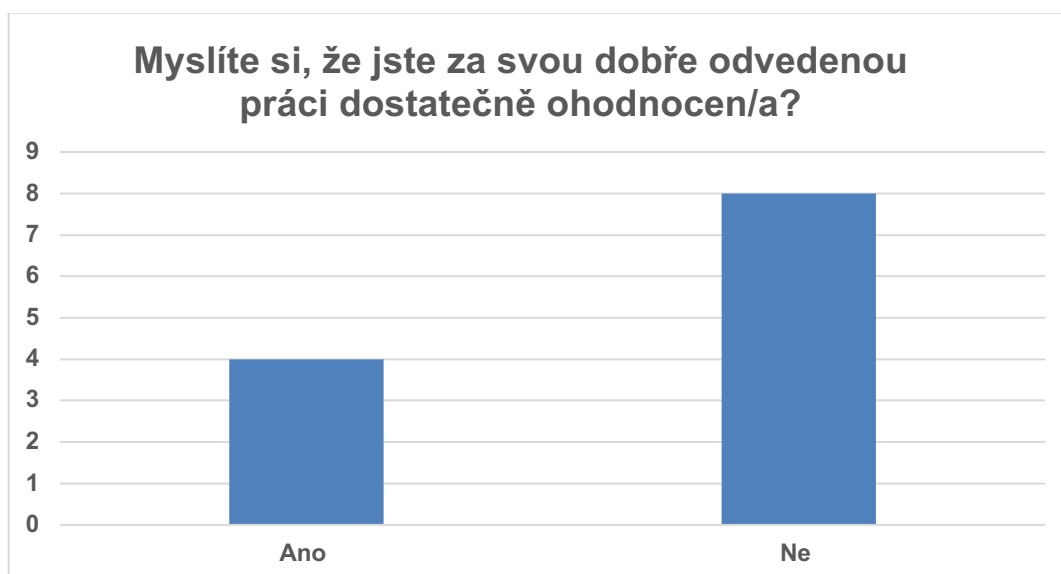


Zdroj: dotazníkové šetření

Graf č. 7 jasně poukazuje na nízkou motivaci zaměstnanců, a tím potvrzuje potřebu vytvořit motivační program, a tím zaměstnance motivovat k daleko lepším výkonům pracovního jednání.

Otázka číslo 8. Myslíte si, že jste za dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

Graf 8. Jste za dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a



Zdroj: dotazníkové šetření

Z grafu č. 8 je patrné, že respondenti odpověděli v prospěch nedostatečného ohodnocení za provedenou práci. Ohodnocení je považováno za jeden z nejdůležitějších motivačních faktorů k práci, avšak motivuje zaměstnance spíše krátkodobě.

Otázka číslo 9. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 9. Vzdělání respondentů

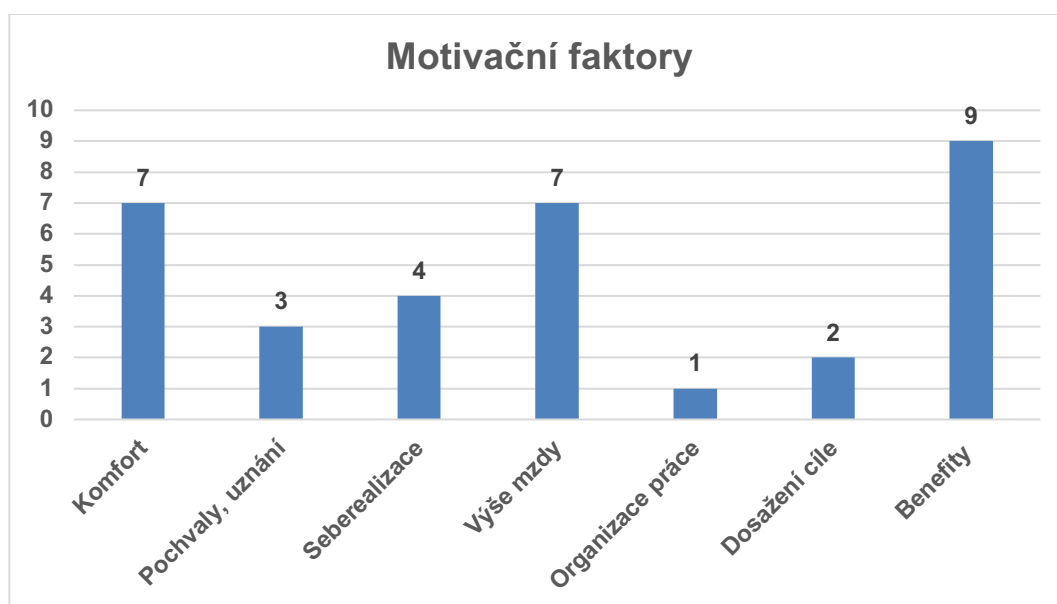


Zdroj: dotazníkové šetření

Dle grafu č. 9 můžeme vidět, že respondenti s největším počtem četností odpověděli na otázku, jaké je jejich nejvyšší vzdělání odpovědí, vyučen/a. Jedná se o více jak o polovinu firmy. Zbytek odpověděl pro středoškolské a jeden účastník pro vysokoškolské.

Otázka číslo 10. Jaké motivační faktory upřednostňujete? (vyberte 3 možnosti)

Graf 10. Motivační faktory

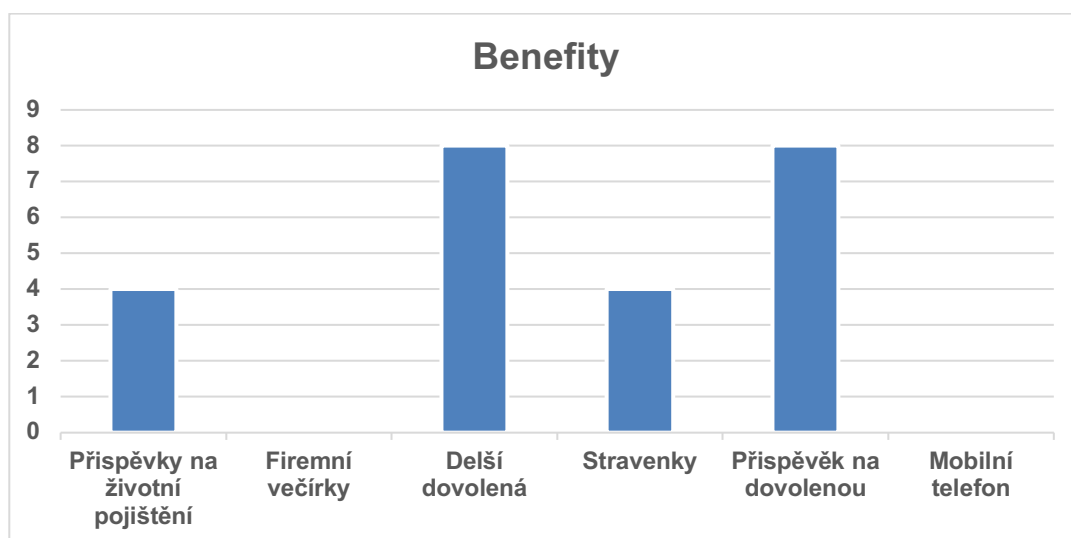


Zdroj: dotazníkové šetření

V otázce č. 10 bylo pozorováno dle odpovědí, že všichni respondenti, zaměstnaní pod firmou Autotransport Žídek, tedy převážně řidiči, odpověděli, že je pro ně důležitý komfort při výkonu práce, ale pracovníci Autoservisu tuto variantu vůbec nezvolili a spíše se rozhodli pro benefity nebo vyšší mzdy. Je zde patrné, že každá skupina má odlišné motivující faktory a je pro ně důležité jiné odvětví motivačních faktorů. Shodují se ale u odpovědi firemní benefity.

Otázka číslo 11. Jaké benefity jsou pro Vás důležité? (Vyberte 2 možnosti)

Graf 11. Benefity

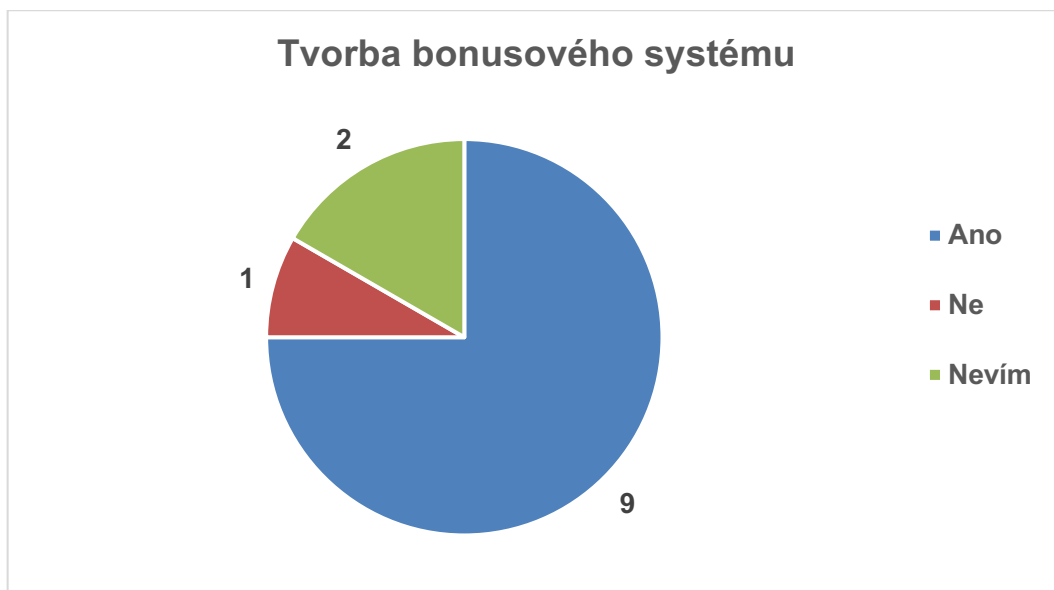


Zdroj: dotazníkové šetření

V 11. otázce bylo zkoumáno, jaké benefity jsou důležité pro respondenty. Odpovědi se shodovaly nejvíce u odpovědí delší dovolená o 5 dní a příspěvky na dovolenou, či rekreaci. Pro zaměstnance autoservisu byl důležitý i příspěvek na životní pojištění.

Otázka číslo 12. Motivovalo by Vás k lepším pracovním výkonům dostávat mzdu podle odvedené práce? (vytvoření bonusového systému)

Graf 12. Tvorba bonusového systému



Zdroj: dotazníkové šetření

Z grafu č. 12 je patrné, že většina respondentů by byla pro vytvoření bonusového systému, závislého na pracovním výkonu a zaměstnance by to více motivovalo k pracovnímu výkonu. Nehledě na to, že každý by byl odměněn za své zásluhy a nikdo by nemohl tvrdit, že ten dělá méně než já a má stejné platové podmínky. Je to jeden z nejpodstatnějších motivujících faktorů práce být za svou práci dostatečně a spravedlivě ohodnocen.

Otázka číslo 13. Více či méně pracovní zodpovědnosti?

Graf 13. Pracovní zodpovědnost

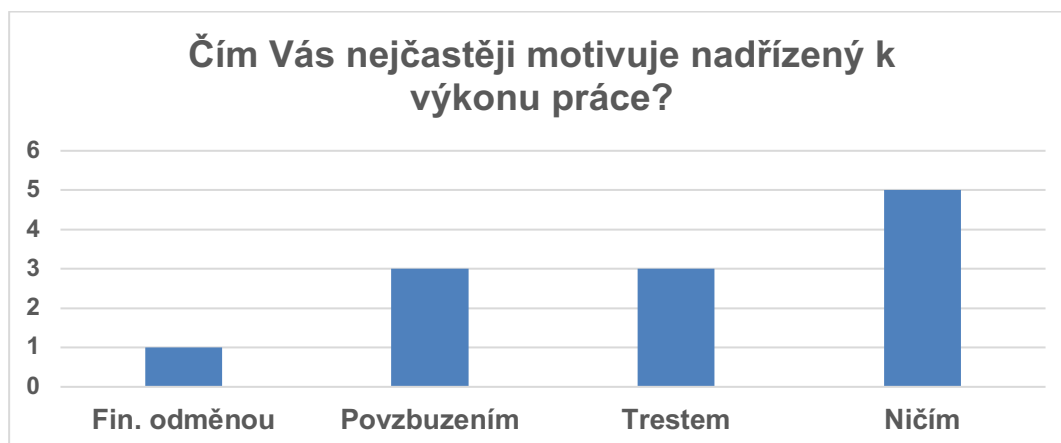


Zdroj: dotazníkové šetření

Graf č. 13 nám jasně ukazuje, že respondenti odpověděli kladně pro více zodpovědnosti za své jednání. Zodpovědnost je velice důležitá a když ji zaměstnanci dostanou, mají větší motivaci k pracovnímu jednání a práce jim dává daleko větší smysl, než když plní jen úkoly a nevědí, co za nimi vlastně stojí.

Otázka číslo 14. Čím Vás nejčastěji motivuje nadřízený k výkonu práce?

Graf 14. Motivování od nadřízeného

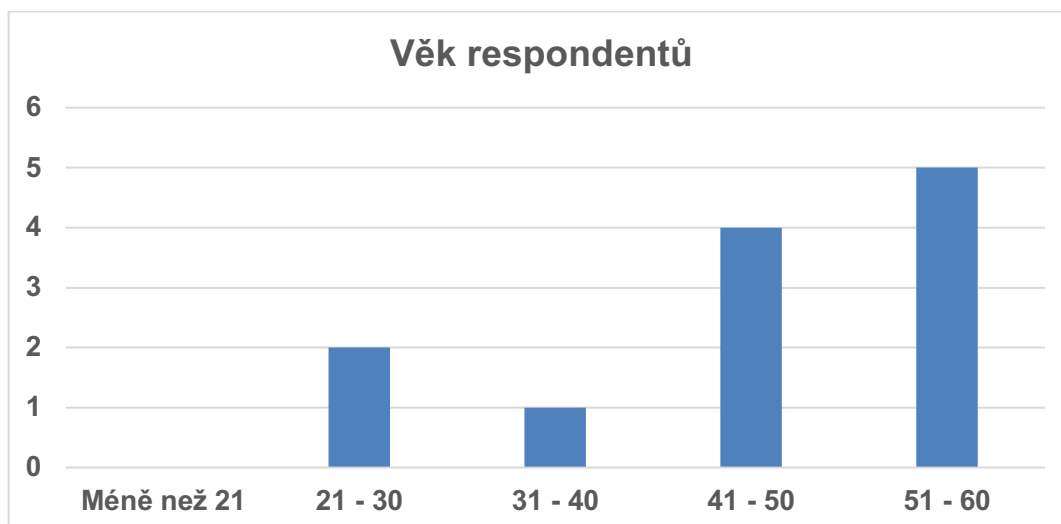


Zdroj: dotazníkové šetření

Na grafu č. 14 můžeme vidět, že respondenti odpověděli na otázku, jak je jejich nadřízený motivuje nejčastěji ničím a také povzbuzením a trestem. Je důležité, aby zaměstnanci věděli, čím jsou motivováni, ať už je to povzbuzením a následnou pochvalou nebo finanční odměnou. Trestem motivovat je funkční, ale jen do chvíle, než práci nekvalitně a rychle udělá, jen aby se vyhnul trestu. Záporné chování přináší záporné jednání, které není férové.

Otázka číslo 15. Jaký je Váš věk?

Graf 15. Věk respondentů

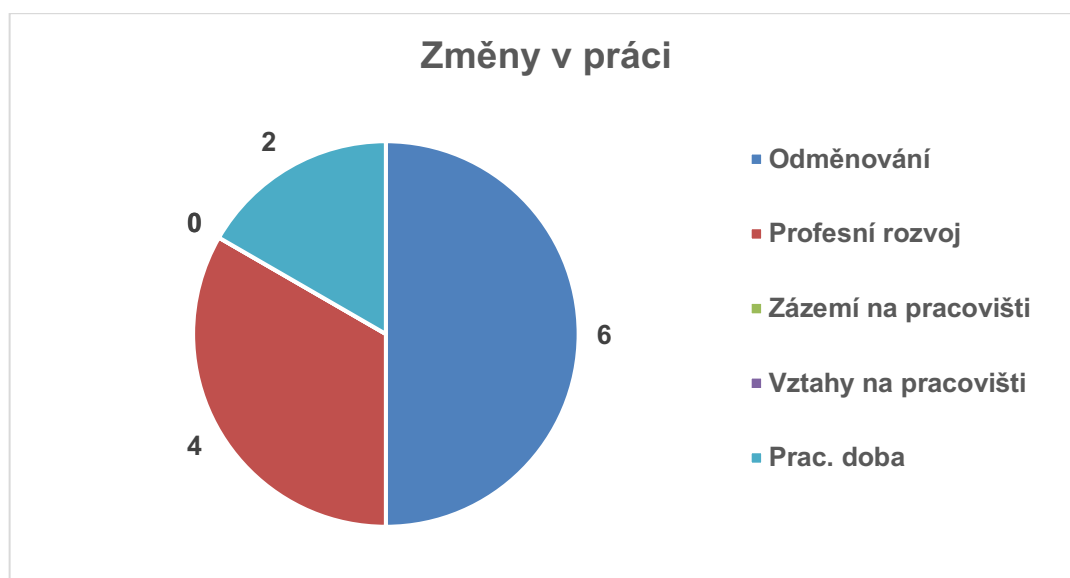


Zdroj: dotazníkové šetření

V 15. otázce jsme se ptali respondentů na jejich věk, 75 % respondentů odpovědělo, že jsou starší než 41 let a největší počet četností odpovědí byl pro věk 51-60 let. Jedná se tedy spíše o starší kolektiv.

Otázka číslo 16. Kdybyste mohl/a ve Vaší práci něco změnit, co by to bylo?

Graf 16. Kdybyste mohli něco ve firmě změnit, co by to bylo?

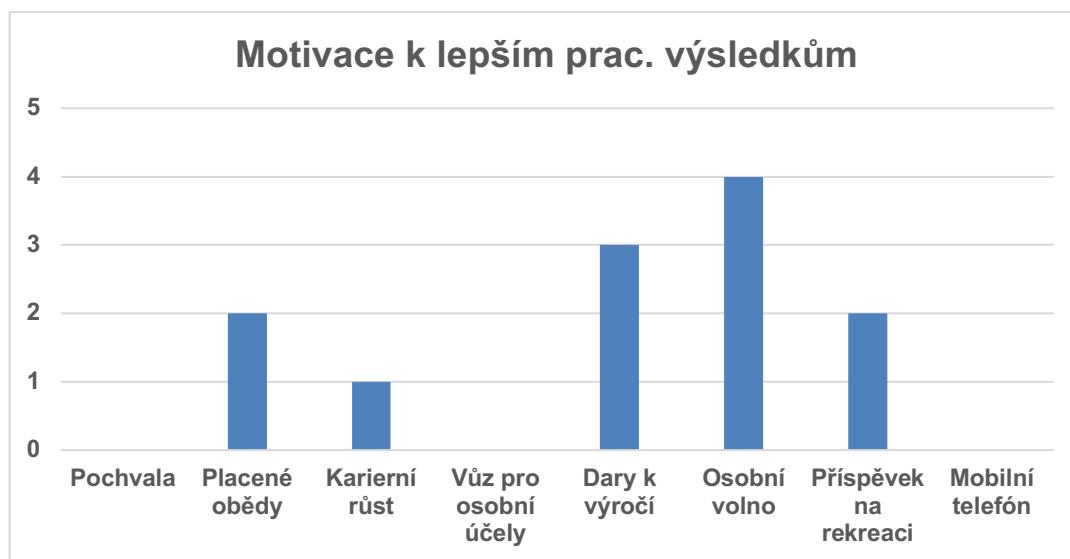


Zdroj: dotazníkové šetření

Z grafu č. 16 je patrné, že 50 % respondentů by chtělo změnit systém odměňování, jako druhé nejčtenější byla označena možnost profesního rozvoje a třetí méně důležitá změna je v pracovní době.

Otázka číslo 17. Uveďte, čím chcete být motivováni k lepším pracovním výsledkům?

Graf 17. Uveďte, čím chcete být motivováni k lepším pracovním výsledkům?



Zdroj: dotazníkové šetření

U otázky 17 jsme se dotazovali respondentů, čím by chtěli být motivováni k lepším pracovním výsledkům. Zaměstnanci, kteří odpověděli, že chtějí více osobního volna, jsou dle otázky číslo dvě zaměstnanci servisu a jeden obou firem. Zaměstnanci Autodopravy by spíše preferovali dary k výročí nebo příspěvek na rekreaci a také placené obědy.

Otázka číslo 18. Napište cokoli, co byste chtěli ve firmě změnit.

Tato otázka sloužila z pohledu motivačního programu spíše informativně, zda by se neměla věnovat pozornost i jiné problematice podniku a také jako ukázka, kolik procent zaměstnanců si uvědomuje problém motivace zaměstnanců. Ukázalo se, že 9 z 12, tedy 75 % respondentů, chce změnu k přístupu k motivaci na pracovišti. Je nutné si uvědomit, že daná problematika motivace je pro všechny podniky zásadní, neboť spokojenost zaměstnanců a správná motivace se odráží v pracovní výkonnosti a efektivitě práce každého podniku.

4 Návrh opatření na zefektivnění přístupů k motivaci zaměstnanců

Na základě dotazníkového šetření, při kterém bylo dotazováno 12 respondentů bylo zjištěno, že většina z nich (7) pracuje pro podnik 3 až 5 let. 8 respondentů dále uvedlo, že jejich hlavním motivem, proč pro firmu pracují, je dobrý kolektiv. Můžeme tedy vyvrátit fakt, že by zaměstnanci nebyli spokojeni v podniku, ale je důležité pracovat na udržitelnosti těchto zaměstnanců a dále s nimi pracovat. Získaná data ukazují, že většina (8) respondentů nejsou přímo nebo vůbec při práci motivováni a 5 respondentů odpovědělo, že nejsou motivováni ničím, další 3 jsou motivováni negativní motivací, která je spojena spíše se strachem. Dle získaných dat dotazováním jsme zjistili, že 9 zaměstnanců by bylo pro zavedení bonusového systému, závislého na pracovní výkonnosti a zaměstnanec by to více motivovalo k podávání dobrých výkonů, a tím by se v závislosti zvedla i efektivnost práce. Když byli respondenti vyzváni, aby odpovídali na otázku, čím by chtěli být motivováni, nejčastější odpovědi byly finanční odměnou, příspěvek na dovolenou a rekreaci nebo více dovolené či osobního volna.

4.1 Návrh opatření

Z informací, získaných na základě vyplňovaných dotazníků, je patrné, že v podniku je velký zájem o vytvoření bonusového systému odměňování pomocí pracovního výkonu, u tohoto typu zaměstnavatele se jedná zaprvé o autoservisní činnost a mezinárodní dopravu. Níže budou popsány jednotlivé návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců.

4.1.1 Tvorba bonusového systému odměňování, závislého na pracovním výkonu

Autorem práce bylo navrženo vytvoření bonusového programu odměňování, které odráží pracovní výkony zaměstnanců podniku. Jedná se o bonusový systém, kde můžeme měřit dané zakázky, které si budou zaměstnanci přiřazovat čipem pod své účty. Uvidíme tedy na konci měsíce, co jednotlivý pracovník udělal a při přidání ceny práce z faktur i jaký příjem podniku za určité období přinesl. U pracovníků autodopravy je možné zavést systém na odměňování za ujetý kilometr, ale hlavně

za dobrou spotřebu paliva v nákladním automobilu. Na tento systém se specializuje firma Eurowag a je špička v tomto oboru.

4.1.2 Prodloužení dovolené

Zaměstnavateli bylo navrženo vytvoření, prodloužené dovolené o 4 dny v roce, které budou rozděleny podle zásluhy. Jedná se o benefit, který může být propojen s bonusovým systémem a ze získaných dat lze udělat vyhodnocení pracovního výkonu za určité období, které může být rozhodující v udělování dovolené.

4.1.3 Příspěvek na dovolenou jednou za rok

Dalším z důležitých benefitů je možnost získání finančního příspěvku na dovolenou nebo rekreaci, v podniku se jedná o fyzicky náročnou práci, pro výkon práce je důležité, aby se pracovník podniku mohl zrelaxovat a načerpat síly. Z informací, získaných na základě vyplňovaných dotazníků, je zřejmé, že pracovníci by rádi dostávali příspěvky na rekreaci a dovolenou.

4.1.4 Dary k jubileu a výročí

Jeden z dalších možností benefitů jsou dary k jubileu a výročí, kdy jsou zaměstnanci odměněni za dlouholetou spolupráci s firmou. Tento benefit cílí k dlouhodobé udržitelnosti zaměstnance a motivaci v podniku vytrvat.

4.1.5 Možnost tankování pohonných hmot za zvýhodněné ceny

Dle získaných dat z dotazování bylo patrné, že zaměstnanci by rádi tankovali zvýhodněné palivo do soukromých vozů, tento benefit firma již dříve nabízela zaměstnancům. Proto bylo doporučeno zařazení tohoto benefitu do motivačního programu.

4.1.6 Mobilní telefon pro osobní účely

Zaměstnanci získají od firmy ihned po nástupu do firmy mobilní telefon pro osobní účely. Tento benefit může sloužit jako další atraktivní nástroj motivace pro nové i stávající zaměstnance, který podnik dříve nabízel pouze klíčovým zaměstnancům,

bylo doporučeno zavést do motivačního programu plošně pro všechny zaměstnance v podniku.

4.2 Náklady na zavedení

Náklady na zavedení systému jsou rozdílné, pro pracovníky autoservisu se jedná o zavedení docházkového systému s možností vkládání čísla zakázky, což je později propojeno s číslem faktury a na konci období předáno účetní s podklady pro tvorbu mzdy. Jedná se i o další benefity spojené se záznamem docházky evidence dovolené a o dokonalý přehled rozdělení práce. Náklady na pořízení a zavedení systému se pohybují dle získaných informací okolo 20-80 tisíc korun jednorázově.

Náklady na pořízení systému odměňování u pracovníků autodopravy jsou už vyšší, jelikož se jedná o montáž systému na každé vozidlo zvlášť, montáž systému na nákladní vůz se pohybuje okolo 23 000 Kč, tento modul je přenosný a dá se namontovat na jakýkoliv jiný vůz, například při prodeji vozu a nákupu jiného. Další výhodou pro podnik je, že modul snímá jakýkoliv příbytek či úbytek paliva a zároveň se páruje s tankovacími kartami, tudíž dochází ke kontrole paliva v nádrži a firma se nemusí obávat ztráty či krádeže paliva v nádrži, což je velice častým jevem u firem, které se zabývají autodopravou.

Firma vlastní 7 nákladních automobilů, které mají stálou práci, jedná se tedy o investici 161 000 Kč, tato investice se může zdát při prvním pohledu poměrně nákladná až zbytečná, ale jedná se měsíčně o úsporu minimálně 10 000 Kč na jednom nákladním voze. Za zmínění stojí, že tento systém přináší spoustu dalších benefitů pro zaměstnavatele, jako jsou: nonstop GPS poloha vozu, automatické knihy jízd, oboustranná komunikace s řidiči, měření spotřeby, monitoring návěsu, možnosti měření teploty a používání topení v kabině, přehled o stavu vozu, hodnocení stylu jízdy řidiče a další.

Zaměstnavateli bylo dle získané analýzy doporučeno zavést do motivačního programu také část benefitů pro spokojenost zaměstnanců. Bylo doporučeno pokračovat v poskytování benefitu, jako je mobilní telefon i pro soukromé účely. Náklady na tento benefit se pohybují okolo 800 Kč za zaměstnance měsíčně. Jak již bylo řečeno dalším benefitem je zavedení delší dovolené či osobního volna

například za zásluhy nebo pracovní výkony. Jednalo by se o 4 dny v roce, tedy náklady na zaměstnance podle průměrného platu okolo 12 000 Kč.

Z informací, získaných na základě vyplňovaných dotazníků, je zřejmé, že pracovníci by chtěli dostávat příspěvky na rekreaci a příspěvek nebo spíše dar k výročí nebo jubileu. Zde se pohybují náklady na rekreaci 7 000 Kč a dary k jubileu okolo 1 000 Kč jednorázově a procentuální navýšení hrubé mzdy o 3 % jednou za rok okolo 1000 Kč za zaměstnance ročně.

V otázce číslo 18 bylo zodpovězeno 60 % možnost tankování firemního paliva do soukromého vozu zaměstnanců za zvýhodněnou cenu. Toto bylo s jednatelem prokonzultováno a vyjednalo se tankování firemní nafty za velkoobchodní ceny. Jelikož se jedná o nákladovou položku, firmu to moc finančních prostředků navíc stát nebude.

5 Závěr

Práce se zabývá motivací pracovníků a poskytováním zaměstnaneckých benefitů v rámci motivačního systému podniku. Je potřeba si být vědom, že celá tato problematika je pro všechny druhy firem zásadní, neboť spokojenost zaměstnanců se vzájemně odráží v lepším podávání pracovních výkonů a také na větší celkové efektivitě práce. Proto byl v průběhu práce kladen důraz na správné pochopení motivace zaměstnanců, jejich stimulaci a sociální benefity.

Cílem práce bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni ve firemním prostředí a co naopak chybí, aby byli správně motivováni k pracovnímu výkonu. Základní cíle této společnosti jsou zvýšení atraktivity zaměstnání, spokojenost zaměstnanců, udržitelnost stávajících zaměstnanců, uspokojení potřeb zaměstnanců a zefektivnění lidských zdrojů.

Na základě zjištění těchto cílů byl sestaven dotazník, který byl předložen všem zaměstnancům společnosti Autotransport Žídek s.r.o. Dle získaných informací lze říct, že podnikový motivační systém je třeba vytvořit sofistikovaně a s důrazem na systém odměňování jednotlivých zaměstnanců. Motivační systém v podniku nebyl nikdy vytvořen, veškeré benefity byly produkovány spontánně nebo intuitivně a neodráží potřeby a požadavky zaměstnanců, proto byla vytvořena doporučení ze získaných dat na tvorbu motivačního programu, který by mohl být využit k naplnění výše uvedených cílů společnosti.

Bylo navrženo pro tvorbu motivačního programu:

1. Tvorba bonusového systému odměňování, závislého na pracovním výkonu
2. Prodloužení dovolené
3. Příspěvek na dovolenou jednou za rok
4. Dary k jubileu a výročí
5. Možnost tankování pohonných hmot za zvýhodněné ceny
6. Mobilní telefon pro osobní účely

Hlavním stavebním kamenem práce je především analýza a vyhodnocení dat získaných průzkumem. Hlavním a důležitým nástrojem pro získávání těchto důležitých informací je již zmíněný dotazník. Ten byl sestaven tak, aby poskytl přesný přehled o tom, jaké jsou požadavky zaměstnanců a co je třeba změnit v odměňování, jak stávající benefity využívají, jsou spokojeni s ohodnocením své práce a v neposlední řadě také do jaké míry jsou zaměstnanci spokojeni se stávajícím systémem, ať už motivace nebo ohodnocení práce.

Závěrem by autor práce rád poukázal na složitost dnešní doby, která velkým dílem přispívá k nekontrolovatelnému mizení lidských zdrojů z trhu práce, a i firma Autotransport Žídek s.r.o. se potýká s existenčními riziky, jako jsou nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců a skoro až absurdní byrokracii či nových nařízení, která spolu s nedostatkem lidských zdrojů připravují pro spoustu podnikatelů a firem smrtící koktejl. Proto si velice uvědomujeme, jak pojem motivace zaměstnance je v dnešní době důležitý a dostává úplně jiný význam než kdy předtím. Jednoznačně závěrem této práce je to, že motivování zaměstnanců a péče o ně musí být základním pilířem jakéhokoliv podniku či společnosti, pokud má být efektivně a účelně dosahováno stanovených cílů.

Seznam literatury

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: ASPI, 2003. ISBN isbn80-86395-46-4.

ARMSTRONG, Michael. *Naučte se správně vést lidi: získejte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Přeložil Zdeněk GALANDR. V Brně: Lingea, 2020. Vstříc úspěchu. ISBN 978-80-7508-621-1.

CARBERY, Ronan a Christine CROSS, ed. *Human resource management*. Second edition. [London]: Macmillan International, 2019. ISBN 978-1-352-00402-1.

PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN isbn80-245-0703-x.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012. ISBN isbn978-80-7261-239-0.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007. Poradce pro praxi. ISBN isbn978-80-247-1991-7.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, c2002. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.

DONNELLY, James H., James L. GIBSON a John M. IVANCEVICH. *Management*. Praha: Grada, 1997. ISBN isbn80-7169-422-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

VYSEKALOVÁ, Jitka. *Chování zákazníka: jak odkrýt tajemství „černé skříňky“*. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3528-3.

SRPOVÁ, Jitka. *Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

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

Seznam grafů

Graf 1. Pohlaví respondenta

Graf 2. Pro jakou firmu pracujete?

Graf 3. Délka pracovního poměru.

Graf 4. Důvody práce ve společnosti?

Graf 5. Důvody práce ve společnosti?

Graf 6. Míra stresu

Graf 7. Ovlivnění pracovního výkonu motivací

Graf 8. Jste za dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a

Graf 9. Vzdělání respondentů

Graf 10. Motivační faktory

Graf 11. Benefity

Graf 12. Tvorba bonusového systému

Graf 13. Pracovní zodpovědnost

Graf 14. Motivování od nadřízeného

Graf 15. Věk respondentů

Graf 16. Kdybyste mohli něco ve firmě změnit, co by to bylo?

Graf 17. Uveďte, čím chcete být motivováni k lepším pracovním výsledkům?

Seznam příloh

Příloha č.1 Vzor dotazníku	43
----------------------------------	----

Seznam obrázků

Maslowova pyramida.....	17
Hygienické a motivující faktory.....	18
Teorie ERG.....	19

Příloha č. 1 Vzor dotazníku

Průzkum spokojenosti zaměstnanců a vhodných motivačních benefitů firmy Autotransport Žídek s. r. o.

Odovědi zakroužkujte a pokud není uvedeno jinak, vyberte jen jednu, u otevřených otázek dopište Vaši odpověď.

1. Jste muž nebo žena?

Muž

Žena

2. Pro jakou firmu pracujete?

Autoservis Žídek

Autotransport Žídek

Pro obě firmy

3. Jak dlouho pro firmu pracujete?

Doplňte:

4. Proč pracujete ve společnosti?

Vzdálenost od bydliště	Tato práce mě baví	Dobrá pracovní kolektiv	Seberealizace	Jistota práce	Dostatečné ohodnocení	Ze zvyku
------------------------	--------------------	-------------------------	---------------	---------------	-----------------------	----------

5. Je míra stresu na Vaší pracovní pozici vysoká?

Ano

Ne

6. Jste spokojen/a se stylem řízení ve firmě, ve které pracujete?

Ano

Ne

Nevím

7. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

Ano

Spíše Ano

Ne

Spíše ne

8. Myslíte si, že jste za dobře odvedenou práci dostatečně ohodnocen/a?

Ano

Ne

9. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

SŠ

VŠ

Výuční list

10. Jaké motivační faktory upřednostňujete? (vyberte 3 možnosti)

Komfort	Pochvala, uznání	Seberealizace	Výše mzdy	Organizace práce	Dosažení cíle	Benefity
---------	------------------	---------------	-----------	------------------	---------------	----------

11. Jaké benefity jsou pro Vás důležité? (vyberte 2 možnosti)

Příspěvky na životní pojištění	Firemní večírky	Delší dovolená	Stravenky	Příspěvek na dovolenou	Mobilní telefon
--------------------------------	-----------------	----------------	-----------	------------------------	-----------------

12. Motivovalo by Vás k lepším pracovním výkonům dostávat mzdu podle odvedené práce? (vytvoření bonusového systému)

Ano Ne Nevím

13. Více či méně pracovní zodpovědnosti?

Více Méně Stejně

14. Čím Vás nejčastěji motivuje nadřizený k výkonu práce?

Finanční odměnou Povzbuzením Trestem
Ničím

15. Jaký je Váš věk?

Méně než 21 21-30 31-40 41-50 51-60

16. Kdybyste mohl/a ve Vaší práci něco změnit, co by to bylo?

Odměňování Profesní rozvoj Zázemí na pracovišti Pracovní doba
Vztahy na pracovišti

17. Uveďte, čím chcete být motivováni k lepším pracovním výsledkům?

Pochvala Kariérní růst Osobní volno Příspěvek na rekreaci
Placené obědy Vůz pro osobní účely Mobilní telefon Dary k výročí

18. Napište cokoliv, co byste chtěli ve firmě změnit.

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

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Martin Žídek		
STUDIJNÍ PROGRAM/OBOR/SPECIALIZACE	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Tvorba motivačního programu v podniku Autotransport Žídek s.r.o.		
VEDOUcí PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2022
POČET STRAN	46		
POČET OBRÁZKŮ	3		
POČET TABULEK	1		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zaměřuje na problematiku motivace v podniku Autotransport Žídek s.r.o. Cílem práce je analýza motivačních faktorů společnosti, odměňování, vztahy na pracovišti a tvorba nového motivačního programu. Práce je rozdělena na část teoretickou, praktickou a návrh řešení. V první části jsou vysvětleny základní pojmy motivační teorie a motivace zaměstnanců. V praktické části je představena charakteristika společnosti Autotransport Žídek s.r.o. a metoda výzkumu. V poslední části je doporučení možného zlepšení stávající situace. Ke zjištění potřebných informací práce využívá dotazníkové šetření a mé vlastní zkušenosti z pohledu zaměstnance společnosti. Z výsledku výzkumu vyplývá, že převážná část zaměstnanců se necítí ve společnosti být dostatečně motivována a spravedlivě ohodnocena, ale na druhou stranu jsou ve společnosti velice dobré mezilidské vztahy a zaměstnanci jsou ve společnosti spokojeni.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace, motivační teorie, motivační program, lidské zdroje, pracovní motivace, spokojenost, dotazníkové šetření		

ANNOTATION

AUTHOR	Martin Židek		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Creation of a motivational program in the company Autotransport Židek s.r.o.		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2022
NUMBER OF PAGES	46		
NUMBER OF PICTURES	3		
NUMBER OF TABLES	1		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis focuses on the issue of motivation in the company Autotransport Židek s.r.o. The goal of the thesis is the analysis of the company's motivational factors, remuneration, workplace relations and the creation of a new motivational program. The work is divided into theoretical, practical and proposed solution. In the first part, there are explained the main terms of motivational theory and employee motivation followed with further explanation. In the practical part are introduced the characteristics of the company Autotransport Židek s.r.o. and research methods. In the last part is a recommendation for possible improvement of the current situation. To find out the necessary information, the work uses a questionnaire survey and my own experience as an employee of the company. The result of the research showed that the majority of employees do not feel sufficiently motivated and fairly valued in the company, but on the other hand, there are very good interpersonal relations in the company and the employees are satisfied in the company.</p>		
KEY WORDS	Motivation, motivational theory, motivational program, human resources, work motivation, satisfaction, questionnaire survey		