

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Martina Burianová

© 2014 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Burianová Martina

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Anglický název

Work motivation oriented on the performance

Cíle práce

Cílem práce je zjistit ve sledované organizaci úroveň motivace pracovníků.

Metodika

Metodický postup bude zahrnovat aplikaci deskripce a analýzy výchozího stavu. V syntetické části bude zpracován vlastní empirický pramen. V závěru bude použita metoda kritické interpretace explorační výsledků, včetně návrhů na zlepšení stávající situace.

Harmonogram zpracování

1) Studium literatury - do března 2013.

LR (10 stránek) - zpracování těch částí literatury, které bezprostředně souvisí se zadaným tématem a nastudování a osvojení základních pojmů je důležité pro vlatní zpracování práce.

2) Volba cíle a metod - do června 2013

Na základě zpracování LR formulace stručného a jasného cíle. Popis metod , které budou při zpracování práce použity, včetně způsobu zpracování výsledků.

3) Zpracování práce - do konce března 2014

Vlastní práce zahrnující - seznámení s organizací ve které je prováděn výzkum (název, právní forma podnikání, zaměření, stručně ekonomické hodnocení, současná situace v organizaci týkající se zkoumané oblasti. Výsledky zjištění , jejich interpretace, grafické zpracování, návrhy na zlepšení, souhrn zjištěných výsledků a závěr.

Rozsah textové části

30 - 40 stran

Klíčová slova

Motiv, motivace, motivační faktory, pracovní výkon, pracovní zaujetí, potřeby, zájmy, hodnoty, stimuly, spokojenost.

Doporučené zdroje informací

AMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
HAGEMANNOVÁ, Gisela. Motivace. 1. vydání. Praha: Victoria Publishing a.s. 2000. 212 s. ISBN 80-85856-13-0
HORALÍKOVÁ, Marie. Personální řízení. 5. vydání. Praha: Česká zemědělská universita v Praze, 2006. 260 s. ISBN 80-213-1585-7.
HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 133 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 367 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
KOUBEK, Josef. Řízení pracovního výkonu. 1. vydání. Praha: Management Press, 2004. 212 s. ISBN 80-7261-116-X
NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a jeho řízení. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
NOVÝ, Ivan. Podniková kultura a identita. 1. vydání. Praha: VŠE, 1993. 97 s. ISBN 80-7079-159-4.
PFEIFER, Luděk, UMLAUFOVÁ, Miloslava. Firemní kultura 1. vydání. Praha: Grada, 1993. 130 s. ISBN 80-7169-018-X.
RŮŽIČKA, Jiří a kol. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626-X.

Vedoucí práce

Lhotská Bohumila, Ing.

Termín odevzdání

březen 2014


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

Vedoucí katedry




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

Děkan fakulty

V Praze dne 28. 10. 2013

Mgr. Miroslav Štěpánek, Ph.D., Ing. Zdeněk Štěpánek, Ph.D., Ing. Miroslav Štěpánek, Ph.D., Ing. Miroslav Štěpánek, Ph.D.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Pracovní motivace orientovaná na výkon" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou v práci citovány a uvedeny v seznamu literatury. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 17. března 2014

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucí mé bakalářské práce Ing. Bohumile Lhotské za cenné rady, připomínky a konzultace během zpracování. Dále bych poděkovala společnosti Autodružstvo Podbabská za poskytnutí důležitých podkladů a informací pro vytvoření praktické části bakalářské práce. Nelze opomenout ochotu a vstřícnost všech zaměstnanců a vedení firmy, ať už při vyplňování dotazníků nebo při osobních rozhovorech.

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Souhrn

Tato bakalářská práce je zaměřena na pracovní motivaci lidí ve sledované organizaci. Práce se skládá ze dvou základních částí, teoretické a praktické. V první části jsou shromážděny teoretické poznatky, které vycházejí ze studia odborné literatury uvedené na konci práce. Jsou zde vysvětleny základní pojmy související s danou problematikou. Ve druhé části je charakterizovaná vybraná organizace, její stručná historie, poskytované služby a organizační struktura. Značnou část práce tvoří analýza průzkumu, který byl proveden na základě dotazníkového šetření a rozhovorů se zaměstnanci. Výsledky jsou detailně rozebrány a graficky znázorněny včetně připojených komentářů. Pomocí bodového ohodnocení dotazníku jsou výsledky rozděleny do intervalových skupin, ze kterých vyplynou problémové oblasti. V rámci hodnocení jsou shrnuty motivační faktory, které mají významný vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Na závěr jsou pro výsledné problémové oblasti navržena možná řešení.

Klíčová slova: Motiv, motivace, motivační faktory, pracovní výkon, pracovní zaujetí, potřeby, stimuly, zájmy, hodnoty, spokojenost

Work motivation oriented on the performance

Summary

The topic of this bachelor's thesis is the work motivation of employees of a selected company. The thesis consists of two parts, a theoretical and a practical. The first part contains important insights and information based on a study of resources and scientific literature, as well as an explanation of basic terms related to the given issue. In the second part there is a description of the company, its short history, structure and a list of services provided, followed by analysis of the survey based on questionnaires and interviews with company staff. The results are presented graphically, including the comments, evaluated and divided into groups by points, which helps to determine problem areas. In conclusion, a summary of motivation factors which are important for the job performance of the staff is also added, as well as suggestions and recommendations for possible improvements.

Keywords: Motive, motivation, motivational factors, work performance, work passion, needs, stimuli, interests, values, satisfaction

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Cíl práce a metodika	6
2.1	Cíl práce.....	6
2.2	Metodika	6
3	Přehled řešené problematiky.....	8
3.1	Motivace	8
3.2	Vztah motivace a výkonu	9
3.3	Motivační faktory	10
3.4	Pracovní motivace a potřeby.....	11
3.5	Motivační teorie.....	12
3.6	Pracovní výkon	15
3.7	Pracovní zaujetí.....	16
3.8	Zájmy a hodnoty	16
3.9	Stimuly a spokojenost	18
4	Vlastní práce	22
4.1	Popis organizace	22
4.2	Historie firmy.....	22
4.3	Poskytované služby.....	23
4.4	Organizační struktura.....	24
4.5	Motivační program firmy.....	24
5	Zhodnocení výsledků.....	26
5.1	Shrnutí zjištěných poznatků.....	37
5.1.1	Vzdělávání	37
5.1.2	Pracovní jistota	38
5.1.3	Komunikace s nadřízeným a spolupráce	38
5.1.4	Vztahy na pracovišti	38
5.1.5	Hodnocení/odměňování zaměstnanců	39
6	Návrhy a doporučená řešení	40
7	Závěr	42
8	Seznam použitých zdrojů.....	44
9	Seznam obrázků a grafů.....	46

9.1	Obrázky.....	46
9.2	Grafy.....	46
10	Přílohy.....	47
10.1	Dotazník.....	47
10.2	Organizační struktura.....	52

1 Úvod

Pracovní výkon, motivace zaměstnanců, ale i jejich potřeby, zájmy, pracovní prostředí a další. To všechno jsou slova, se kterými se setkáváme velmi často, ne každý však zná jejich přesný význam a smysl. K úplnému pochopení bakalářské práce je důležité vysvětlit těchto několik základních termínů a klíčových slov, se kterými bude v textu dále pracováno a jejichž znalost je při studiu nezbytná. K tomu by měl sloužit podrobnější rozbor uvedených pojmů s použitím literatury významných autorů, zabývajících se problematikou řízení pracovního výkonu. S přihlédnutím k hlavnímu cíli bakalářské práce se stává tato část významnou z hlediska orientace a vymezení důležitých pojmů.

Praktickým příkladem uplatnění uvedených pojmů a teorií je analýza motivačních faktorů a posouzení jejich vlivu na pracovní výkonnost člověka v reálných podmínkách, reprezentovaných zaměstnanci skutečné firmy. Ti budou předmětem dotazníkového šetření, jehož cílem je zjistit jejich subjektivní názory a postoje v rámci dané problematiky. K tomu by měly napomoci i individuální rozhovory a zúčastněné pozorování. Rozbor výsledků se pak má stát předmětem k úvaze a návodem pro vedení firmy, jak zlepšit nejen pracovní prostředí a podmínky zaměstnancům, ale zároveň zvýšit jejich výkonnost a pracovní produktivitu, což má ekonomicky vyčíslitelný přínos i pro firmu jako celek.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je zjištění a pojmenování faktorů, které ovlivňují motivaci pracovníků ve firmě Autodružstvo Podbabská. S pomocí dotazníkového šetření stanovení jejich úrovně, posouzení vlivu na výkonnost zaměstnanců, vymezení problémových oblastí a návrh možných zlepšení.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí: teoretické a praktické. Pro první část je použita metoda studia dokumentů, literatury a klíčových pojmů.

V praktické části jsou použity metody dotazování, osobního pozorování a strukturovaných a nestrukturovaných rozhovorů.

Dotazník tvoří celkem 26 uzavřených otázek. V úvodu dotazníku jsou 4 otázky týkající se praktických informací o zaměstnanci: pohlaví, věk, vzdělání a doba působení v tomto zaměstnání. Další otázky jsou pak rozděleny do pěti okruhů, týkajících se následujících témat:

- Vzdělávání
- Pracovní jistota
- Komunikace s nadřízeným a spolupráce
- Vztahy na pracovišti
- Hodnocení a odměňování zaměstnanců

Tematický okruh tvoří 5-6 uzavřených otázek, tj. otázek, u kterých respondenti vybírají pouze jednu odpověď z následujících možností: ano, spíše ano, nevím, spíše ne a ne. Od zaměstnanců bylo vybráno celkem 74 řádně vyplněných dotazníků. Vzhledem k tomu, že dotazník odevzdali téměř všichni zaměstnanci, kteří ve firmě pracují, je možné provést téměř stoprocentní rozbor.

Výsledky budou zpracovány metodou analýzy a shrnutí zjištěných poznatků. Ty budou doplněny o osobní komentáře vytvořené na základě osobního pozorování při působení v organizaci během bakalářské praxe.

Jednotlivé odpovědi v dotazníku jsou bodově ohodnoceny:

- Ano – 1 bod,
- Spíše ano – 2 body,
- Nevím – 3 body,
- Spíše ne – 4 body,
- Ne – 5 bodů.

U každého okruhu jsou ze všech dotazníků sečteny počty bodů u všech otázek. Výsledné číslo je pak děleno počtem otázek v daném okruhu (pěti, u jednoho šesti). Každému okruhu bude věnována pozornost samostatně, detailně pak i jednotlivým otázkám tam, kde výsledky naznačí možné problémy.

Na základě analýzy budou stanoveny tři intervaly, vyjadřující aktuální situaci v dané oblasti. Výsledek v intervalu 74-148 bodů ukazuje, že daná oblast je zaměstnanci vnímána pozitivně a významnější změny nejsou nutné. Interval 149 bodů až 298 bodů představuje oblast, nad kterou bude potřeba se zamyslet ze dvou pohledů. Může se jednat o okruh, který jedna část zaměstnanců hodnotí pozitivně a druhá část negativně např. s ohledem na svou pracovní pozici, druh pracovní smlouvy atd., nebo se jedná o okruh, kde si zaměstnanci nejsou odpovědi jisti a volí neutrální hodnocení. Nejedná se tedy dosud o závažný problém, nicméně bude doporučeno, aby takovéto oblasti byla věnována zvýšená pozornost a zamezilo se tak jeho prohloubení. Interval od 299 bodů do 370 bodů definuje jednoznačně problémovou oblast, kterou negativně hodnotí většina zaměstnanců, bude proto předmětem podrobného rozboru a budou navržena možná řešení.

Zpracované výsledky dotazníků a vyhodnocení budou rozšířeny o grafy, znázorňující zajímavé oblasti a momenty při provádění analýzy, doplněny komentáři a vysvětlivkami. Na závěr bude provedeno shrnutí a doporučena možná řešení a postupy ke zlepšení stávajícího stavu.

3 Přehled řešené problematiky

3.1 Motivace

Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů, představujících vnitřní hnací síly člověka, které usměrňují jeho jednání. Mezi základní motivační síly (motivy) řadíme především potřeby, zájmy, postoje a hodnoty. Obvykle platí, že k žádoucí, optimální úrovni výkonu vede přiměřená motivace. Je-li člověk nedostatečně motivován, bývá výsledek jeho činnosti málo uspokojivý, pokud je ale naopak motivován nadměrně (jeho snaha být úspěšný je extrémně vysoká), může taková motivace limitovat jeho chování a vést případně až k destrukci jeho činnosti. Lze říci, že schopnosti člověka, jeho vlohy, vědomosti, zkušenosti a dovednosti nejsou samy o sobě zárukou jeho uplatnění, tím méně jeho úspěchu. K tomu, aby člověk své schopnosti plně využil, zpravidla potřebuje také určité vlastnosti, a to i motivační. (Kociánová, 2010, s. 22-23)

Za nejzákladnější jednotku motivace pak můžeme považovat motiv, který uvádí Amstrong (2002, s. 159) jako důvod pro to, abychom něco udělali. Podle Nakonečného (1992, s. 102) lze „*motivy, resp. motivační stavy chápat jako psychologické příčiny chování a motivaci jako proces, v němž se tyto příčiny konstituují*“.

To, aby se lidé určitým a vybraným způsobem chovali, ovlivňují motivační faktory. Třemi složkami motivace podle Arnolda a kol., jsou:

- **směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- **úsilí** – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší;
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.

(Amstrong, 2002, s. 159-160)

Dle Bedrnové a Nového (2002, s. 241) pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – motivy, pohnutky. Tato definice nasvědčuje tomu, že ne vždy je motivace vědomou činností; je potřeba rozlišovat mezi manifestním a latentním jednáním. V případě latentního jednání jsou motivy neuvědomované, přesto ale existují. „*Krechl a Crutchfield chápou motivaci jako proces vědomého zaměřování chování, motiv je potřebou spojenou s intencí dosáhnout příslušného cíle, avšak tento proces může probíhat i na úrovni*

nevědomí“ (Nakonečný, 1997, s. 76). Motivace není stálá, její složitost podtrhuje proměnlivost v čase. Pro účely této práce se budu zabývat pracovní motivací, tedy motivací záměrnou.

Motivaci bych tedy charakterizovala jako vnitřní stav organismu, který řídí a aktivuje jednání určitým směrem. Podstatným způsobem determinuje lidské chování a v rámci pracovního procesu tedy i pracovní výkon.

Dle Herzberga a kol., jsou známy dva základní typy motivace:

- ***vnitřní motivace*** – faktory, které si člověk sám vytváří a které jej ovlivňují, aby se určitým způsobem choval nebo aby se vydal určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (tj. pocit, že práce je důležitá a že má kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.
- ***vnější motivace*** – to, co se dělá pro člověka, abychom jej motivovali. Sem patří odměna, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika. (Amstrong, 2002, s. 161)

3.2 Vztah motivace a výkonu

Je potřeba také zmínit existenci vztahu mezi motivací a výkonem. Platí, že pro výkon každé práce existuje specifické motivační optimum. Zákon Yerkes-Dodsona říká, že závislost výkonu na motivaci není lineární, ale má formu obráceného „U“ (Wagnerová, 2008, s. 18). To, aby lidé byli v práci spokojeni, mohou bezesporu ovlivňovat základní požadavky, jako například vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, kariérní růst, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie, tj. kontroly nad tempem a metodami práce.

Dle Wagnerové (2008, s. 18) vede k maximálnímu výkonu optimální motivace. Podmotivování nebo naopak přemotivování mohou pracovní výkon snižovat. Měřítka motivace je však výrazně interindividuálně proměnlivé, například v závislosti na osobních vlastnostech jedince, jeho temperamentu, stabilitě osobnosti, neuroticitě. Lze říci, že jeden a tentýž podnět (například výsledek hodnocení) může vést u různých pracovníků k rozdílným úrovním výsledné motivace (u jednoho k optimální motivaci, u jiného

k motivaci nízké nebo naopak nadměrné). Kvalita výkonu u složitých a náročných činností je vznikajícím napětím poškozena dříve, než je tomu u činností jednoduchých.

S tímto tvrzením souhlasím, protože motivační podněty mohou na každého člověka působit jinak a výsledek motivace nemusí být vždy takový, jaký nadřízení očekávají.

3.3 Motivační faktory

Existuje celá řada pozitivních faktorů, které mohou být použity k aktivnímu posílení motivačních pocitů, existují však i negativní oblasti, kterým je potřeba se vyhnout. (Forsyth, 2009, s. 31)

Herzbergova teorie vychází ze zjištění, že úroveň pracovní spokojenosti závisí na rozličných faktorech. Do jedné skupiny faktorů, které vyvolávají spokojenost, řadí: úspěch, uznání, zodpovědnost, samotnou práci, růst a povýšení. Těmto faktorům se říká satisfaktory nebo motivátory, protože mají velkou motivační sílu. Druhou skupinu faktorů (dissatisfaktory, též hygienické faktory) tvoří ty, jejichž nepříznivý vliv vyvolává nespokojenost: pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat a bezpečí, dozor, firemní politika. Motivační vliv těchto faktorů se rychle vyčerpává. Lze hovořit o jakési základně pro další vývoj, působí jako prevence nespokojenosti. (Wagnerová, 2008, s. 14 a 15)

Mezi nejznámější motivační faktory patří:

- **úspěch** – radost člověka, když něčeho dosáhne;
- **odměna** – ve formě mzdy a jiné;
- **uznání** – ocenění pracovníka za vykonanou práci;
- **náplň práce** – to, co člověk v práci dělá;
- **odpovědnost** – ručení člověka za vykonanou práci;
- **možnost kariérního postupu** – možnost dalšího profesního rozvíjení člověka.

Plat lze označit jako motivační faktor, jehož působení je ovlivňováno společenskými podmínkami. Amstrong (2002, s. 169) uvádí, že: „*Plat, ať již ve formě peněz, nebo nějakého jiného druhu odměny, je nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.*“

Od doby publikování Herzbergovy teorie je plat označován za hygienický faktor. Nízký plat mívá většinou za následek nespokojenost, i když to nemusí platit vždy, ke každodennímu zvyšování motivace ovšem ani vysoký plat nepřispívá. Tato skutečnost platí

pouze ve vyspělých společnostech, které zajišťují svým členům určitý životní standard, za podmínek, kdy plat člověku postačuje pouze k zajištění nejzákladnějších životních potřeb, je jeho výše rozhodující.

3.4 Pracovní motivace a potřeby

„Práce patří mezi nejdůležitější lidské činnosti. Vede k vytváření hodnot a je prostředkem k uspokojování potřeb člověka.“ Nakonečný (1992, s. 23) používá k definici pracovní motivace koncept J. Růžičky a kol., kteří říkají, že psychické stavy a procesy člověka tvoří motivaci jeho pracovního jednání a vedou jej k tomu, že práci přijímá jako společenskou skutečnost a orientuje se na její přiměřené zvládnutí. Celkový přístup pracovníka k svěřeným úkolům, jeho pracovní ochota a soustředění jeho pracovních aktivit na stanovený úkol vyjadřuje právě motivaci pracovního jednání.

Dle Armstronga (1999, s. 295) dochází k motivaci tehdy, když lidé očekávají, že nějaká typická akce pravděpodobně povede k dosažení určitého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich osobní potřeby.

Podobně definuje motivaci i Tureckiová (2004, s. 55) a to jako proces vyjadřující ochotu a touhu člověka vynaložit určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku.

Nakonečný (1992) uvádí, že existuje množství teorií pracovní motivace, ale ani jedna z nich není všeobecně přijímána. Teorie jsou založeny na snaze poznat a objasnit motivaci lidského chování. Firmy usilují o zvýšení výkonu svých zaměstnanců. Vyšší produktivity zaměstnanců lze dosáhnout tak, že se vhodně stanoví a efektivně realizuje motivační program, který bude vycházet z poznatků motivačních teorií. To je jedna z cest jak vyšší produktivity dosáhnout.

Ve druhé polovině 19. století se jako první zabýval pracovní motivací Taylor. Ten dospěl k závěru, že je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud se jim nezajistí značné a permanentní zvýšení platu. (Wagnerová, 2008, s. 14)

3.5 Motivační teorie

Mezi známé teorie patří například **Hullova teorie posilování**, která je založena na tom, že pokud je svěřený úkol pracovníkem splněn úspěšně, následuje po něm pochvala, a tím se posiluje jeho žádoucí chování a postupně se stává trvalou součástí jeho činnosti.

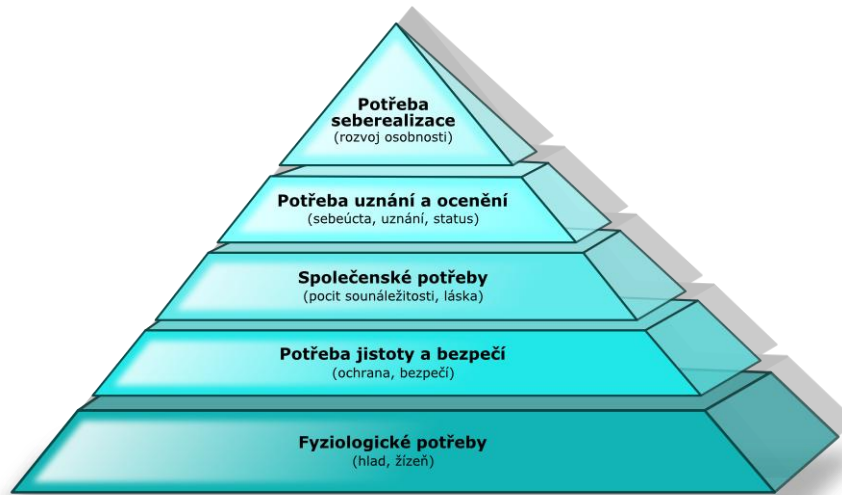
Jednou z neznámějších teorií je **Maslowovo pojetí hierarchie potřeb**. Abraham Maslow byl jedním ze zakladatelů humanistické psychologie. Ve svých dílech se zaměřil na otázky hodnot a smyslu lidského života. Rozlišil také dva druhy motivů a to deficitní a růstové.

Plamínek (2010, s. 24) považuje základní myšlenku Maslowovy teorie hierarchie potřeb za zřejmou. Týká se stabilní osobnosti, která uspokojuje své potřeby směrem zdola nahoru. Tato teorie se stala velmi populární, vyvolala zájem o motivaci pracovníků a vedla ke zkvalitnění péče o zaměstnance, především v oblasti dalšího vzdělávání.

Maslow seřadil potřeby do následující hierarchie:

- **fyziologické potřeby** – tvoří základní úroveň a zahrnují potřebu vody, vzduchu, spánku a potravy;
- **potřeby bezpečí** – emocionální bezpečí, řád, stabilita a fyzické bezpečí;
- **potřeby sounáležitosti** – jsou sociálně zaměřené, vztahují se k interakci s druhými lidmi a zahrnují potřebu být akceptován, identifikaci s druhými;
- **potřeba úcty, úspěchu, prestiže, respektu, postavení, funkce;**
- **potřeba seberealizace** – zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností.

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida hierarchie potřeb



Zdroj: halek.info

Výše postavené potřeby se projeví až tehdy, když jsou nasyceny a uspokojeny potřeby níže postavené. V konfliktních situacích převládá nižší potřeba nad výše postavenou.

Převedeno do oblasti pracovní motivace vypadá tato hierarchie takto:

- ***mzda*** (ve výši pokrývající fyziologické potřeby, další složky mzdy slouží jako prostředník k uspokojení vyšších potřeb);
- ***pracovní jistota, sociální zabezpečení, důchodové zabezpečení, odborová ochrana;***
- ***přijetí pracovní skupinou ve formálních a neformálních vztazích;***
- ***tituly, symboly statutu, povýšení, respekt, pocit úspěšnosti;***
- ***pracovní seberealizace, osobní růst, vzestup a rozvoj, plné využití schopností.***

(Wagnerová, 2008, s. 14)

Jako další teorii zmíním **Alfredův modifikovaný model hierarchie potřeb**. Její vznik byl přinejmenším nepřímo ovlivněn konfrontací s Maslowovou teorií hierarchie potřeb a byla s touto teorií rovněž porovnávána. (Tureckiová, 2004, s. 60)

Tento model zhustil Maslowových pět úrovní do tří:

- **Existenční potřeby.** Zajištění lidské existence a přežití, pokrytí fyzických potřeb a potřeby jistoty na materiálním základě.
- **Potřeba vztahů.** Vztahy k sociálnímu prostředí, láska nebo pocit příslušnosti k něčemu, příbuzenství, smysluplné mezilidské vztahy na základě jistoty a úcty.
- **Potřeba růstu.** Rozvoj potenciálu, sebeúcty a seberealizace.

Mezi další řadíme také **Herzbergovu teorii motivace a hygieny**. Herzbergova původní studie byla založena na interview s 203 účetními a inženýry, kteří získávali stále důležitější postavení v obchodním světě v oblasti Pittsburghu. Dotazovaní se měli zamyslet nad obdobím, kdy se ve své práci cítili nejlépe a kdy nejhůře a měli se pokusit uvést důvody, které k těmto pocitům vedly. Po zpracování těchto údajů se ukázalo, že v podstatě existují dva typy faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci:

- **Faktory hygieny a motivace** – tyto faktory jsou spojeny s kontextem dané práce, s jejím okolím. Jsou považovány za vnější a slouží k prevenci pocitu nespokojenosti.
- **Faktory sloužící k motivaci jedince, k vyššímu úsilí a výkonu.** Často souvisí s náplní dané práce. Jsou to růstové faktory či motivátory. Ovlivňují pocity a uspokojení, nikoliv však nespokojenost.

Poslední teorie, které si zaslouží zmínit, je **McClellandova motivační teorie úspěchu**. Tato práce byla rovněž založena na výzkumu. McClelland zkoumal vztah mezi pocitem hladu a mírou, do jaké byly myšlenkové pochody ovlivňovány představou jídla. Identifikoval pak čtyři motivy:

- **motiv úspěchu,**
- **motiv moci,**
- **motivy sdružování,**
- **motiv vyvarování se.**

Pro McClellanda je motiv úspěchu nejdůležitějším faktorem k ekonomickému růstu a úspěchu země a je spojen s podnikatelským duchem a rozvojem dostupných zdrojů. (Cejthamr a Dědina, 2010, s. 145-147)

3.6 Pracovní výkon

V roce 2007 definovali proces řízení pracovního výkonu Latham, Sulsky a Macdonald tímto způsobem:

Proces řízení pracovního výkonu se skládá z následujících čtyř kroků:

- *vymezení žádoucího pracovního výkonu;*
- *určení konkrétních podnětných a náročných cílů týkajících se toho, co by daná osoba nebo tým měly začít dělat, přestat dělat nebo dělat jinak;*
- *sledování pracovního výkonu u jednotlivých pracovníků;*
- *rozhodování o případném vzdělávání, převedení na jinou práci, povýšení, přeřazení na nižší funkci nebo ukončení pracovního poměru pracovníků a zároveň také poskytování zpětné vazby.*

(Amstrong, 2011, s. 15)

Koubek (2004, s. 17) říká: „*Pracovní výkon zaměstnanců byl a je hlavním smyslem personální práce.*“ Je to pochopitelné, neboť firmy si najímají pracovní sílu právě proto, aby vykonávala dané úkoly, a pomáhala tak k dosažení jejich cílů. Celkové hodnocení práce je založeno na tom, jak pracovník danou náplň zvládá a je schopen svěřené úkoly v příslušném období splnit.

Autor mimo jiné uvádí, že moderní řízení lidských zdrojů vyzdvihuje potřebu vytváření pracovních míst a úkolů “na míru” schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využití jeho pracovních schopností. Soustavné rozvíjení těchto schopností by pak mělo v zájmu každého pracovníka přispět ke zlepšování pracovního výkonu, ale i ke zvyšování spokojenosti a kvality pracovního života. Za součást pracovních úkolů zaměstnance se pak stále více považuje i rozvíjení pracovních schopností. Jedná se o složku výkonu, která se stává i předmětem jeho hodnocení a odměňování. Tyto uvedené skutečnosti jsou vlastně klíčovými principy nového přístupu k pracovnímu výkonu, tj. k tzv. řízení pracovního výkonu.

Oblast řízení lidských zdrojů představuje jednu z nejdůležitějších inovací konceptu řízení pracovního výkonu. V ucelenější podobě se objevila zhruba v polovině 80. let a od té doby se neustále vyvíjí a zdokonaluje.

Zaujala mě i myšlenka Koubka (2004, s. 193), která se týká toho, že soustavná a efektivní komunikace mezi pracovníkem a nadřízeným/manažerem v průběhu celého období (pro které byla uzavřena dohoda, či smlouva) má mimořádný význam pro efektivní řízení pracovního výkonu. Myslím si, že v dnešní době je komunikace jedním z hlavních předpokladů dobrých vztahů na pracovišti a zároveň pro potřebu dobře a kvalitně vykonané práce.

3.7 Pracovní zaujetí

Pracovní zaujetí velmi úzce souvisí s pracovním výkonem. Čím více je práce pro člověka zajímavá, přitažlivá a nápaditá, tím více jej nabádá k vyššímu pracovnímu nasazení a neustále ho motivuje k využití jeho tvůrčích schopností a snaze o dobře odvedenou práci. Naopak pokud člověku připadá daná činnost nezajímavá, nenaplnuje jeho představy, neuspokojuje jeho potřeby, dochází ke stagnaci, ke snížení výkonu v pracovním procesu, což s sebou přináší i negativní vliv na ostatní zaměstnance v organizaci, celkově špatné nálady na pracovišti a neodvedené či nesplněné výkony v požadovaném období.

Management by podle Kociánové (2010, s. 21) měl usilovat o vytváření takových podmínek, které umožňují plné nasazení pracovníků v organizaci. Politika organizace (ať už vnitřní nebo vnější) do určité míry vypovídá o identifikaci pracovníků a klimatu ve firmě. Čím je identifikace pracovníků vyšší, tím je sociální klima příznivější, a naopak. Nepříznivé klima narušuje především plnění stanovených povinností a má negativní vliv na psychiku a pracovní chování jedinců.

3.8 Zájmy a hodnoty

Mezi další zdroje motivace patří **hodnoty**. V procesu socializace člověka, jeho výchovy, vzdělávání, získávání zkušeností a kultivace jeho osobnosti se vytváří určitý systém hodnot, který je převážně sociálně podmíněný. Tento systém hodnot následně ovlivňuje chování člověka všeobecně, včetně chování spotřebního. Z tohoto hlediska můžeme rozlišit následující hodnoty:

- *hodnota peněz;*
- *hodnota času;*
- *hodnota odlišení se, výjimečnosti;*

- *hodnota zdraví;*
- *hodnota lásky a z ní vyplývající potřeba dělat druhým lidem radost atd.*

Hodnota představuje pojem se subjektivním významem, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem, činnostem nebo situacím v souladu se svými potřebami a zájmy. Nakonečný označuje hodnotu jako explicitně či implicitně pro jedince nebo skupinu charakteristické pojetí žádoucího, které ovlivňuje volbu způsobů chování, jeho cílů a prostředků. Jako pozitivní charakterizuje užší pojetí, o širším pak hovoří jako o negativních hodnotách. (Nakonečný, 1992). S hodnotovým systémem člověka je velmi úzce spojeno prožívání pracovního života, jeho působení v práci a další. Mezi nejznámější klasifikace hodnot patří Sprangerova typologie hodnotových orientací, v níž rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- *typ teoretický;*
- *typ ekonomický;*
- *typ estetický;*
- *typ sociální;*
- *typ politický;*
- *typ náboženský.*

(Kociánová, 2010, s. 23)

Dle Vysekalové a kol. (2012, s. 128-129) **lidské zájmy** zahrnují velmi širokou oblast, která se dynamicky rozvíjí. Zájmy jsou pestré a různorodé. Mají vliv na spotřebu, a to přímo – nákupem předmětů pro jejich realizaci (sportovních, kulturních apod.) i nepřímo – působí na celkový styl života a prorůstají do ostatních nezájmových činností.

Každý člověk má své zájmy, někdo má za zájem v práci, jiný např. ve sportu. S tím souvisí i druh spotřeby. Podíl volného času ve společnosti vzhledem k poměru času strávenému v práci nebo jinými povinnostmi stoupá a tím roste i spotřeba předmětů a služeb spojených s mimopracovními aktivitami.

Odcházal a Dědina (2007, s. 273) uvádějí rozdílné zájmy a hodnoty jednotlivých lidí jako typický příklad konfliktů. Ve firmě se může jednat o konflikty na úrovni nadřízeného a podřízeného, o konflikty mezi zaměstnanci na stejné hierarchické úrovni, případně o konflikt mezi organizací a zaměstnancem. Mezi další obecně známé konflikty

řadíme rovněž konflikty mezi skupinami v organizaci, například management versus odbory.

3.9 Stimuly a spokojenost

Definice stimulace dle Bedrnové a Nového (1998, s. 223): „*Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.*“ V čem tedy spočívá rozdíl mezi motivací a stimulací? Stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku. Nejčastějším prostředkem zde bývá aktivní jednání jiného člověka. Stimulace mají za úkol ovlivňovat činnost druhého člověka aktivními zásahy zvenčí a tím přispět ke změně jeho psychických procesů, zejména jeho motivace.

Stimulem se rozumí jakýkoliv podnět, který vyvolá v motivaci jedince určité změny. Existují stimuly:

- **vnitřní (endogenní)** – tzv. impulsy;
- **vnější (exogenní)** – tzv. incentivy.

Stimulaci lze tedy chápat jako proces, ve kterém je motivace druhého člověka ovlivňována vědomě a záměrně. Ve většině publikací jsou tyto dva pojmy považovány za ekvivalenty, najdou se i tací autoři, kteří je rozlišují. Například podle Nakonečného (1992) je vhodné tyto pojmy odlišovat, protože stimulace vede vždy k reakci, ale nemusí vždy vést k zásadnější a trvalejší změně chování. V pojmu motivace-motivování je naproti tomu zahrnuto mnohem více, a to vytvoření všech předpokladů k aktivaci žádoucího chování.

Plamínek (2011, s. 70) považuje stimuly za jakési podněty přicházející z vnějšího prostředí. „*V zásadě je tedy možné pouze stimulovat – o motivaci volněji mluvíme v případě, že stimuly jsou v harmonii s preexistujícími motivy nebo nějaké žádoucí motivy vyvolávají.*“

Typické stimuly pracovní motivace jsou podle Růžičky, např.:

- **Finanční odměna;**
- **Pracovní hodnocení (ocenění výkonu a člověka, stanovení pracovních perspektiv atd.);**
- **Pracovní podmínky a režim práce;**

- **Hodnocení skupinou (projevy uznání, respektu, vážnosti aj.);**
- **Možnost samostatné práce a participace na rozhodování (vycházející z ocenění dosavadní práce).**

(Kociánová, 2010, str. 37, 38)

Provazník a Komárková (1996, s. 168 – 170) mají jiný pohled na kategorie stimulačních prostředků dle jejich závažnosti z psychologického hlediska, např.:

- **Hmotná odměna** (mzda či plat, prémie, odměny za výkony, zaměstnanecké výhody, atd.);
- **Obsah práce** (soulad mezi pracovní činností na jedné straně a osobnostními charakteristikami a preferencemi pracovníka na druhé straně, míra kreativity a autonomie v pracovní činnosti, prestiž profese, možnost seberozvoje, míra moci v rámci činnosti, míra jistot a perspektivy dané činnosti, atd.);
- **Povzbuzování** – neformální hodnocení (poskytování zpětné vazby ze strany nadřízeného, uznání a ocenění úspěšného výkonu pracovníka a tím přispění k pocitu významu pracovníka a jeho činnosti pro organizaci apod.);
- **Atmosféra pracovní skupiny** (kvalitní vztah mezi nadřízeným a podřízenými, vliv nadřízeného na skupinovou atmosféru, podpora soudržnosti a důvěry ve skupině atd.);
- **Pracovní podmínky a režim práce** (zájem organizace o lepší pracovní podmínky);
- **Identifikace s prací, profesí a organizací** (postoj člověka k práci, profesi a organizaci);
- **Externí stimulační faktory** (image a prestiž organizace apod.).

Buchtová (2004, s. 67) považuje pracovní spokojenost za důsledek zajištění dobrých pracovních podmínek. Kromě toho jde také o vztah jedince k profesi, k pracovnímu zařazení, k firmě, pracovní skupině, ve které se nachází a měl by s ní spolupracovat.

Pracovní spokojenost je ovlivněna pěti faktory, které vypracovali do tabulky Hackman a Oldham:

- *změna požadavků pracovní situace*
- *identifikace s úkolem*
- *důležitost úkolu*
- *autonomie pracovníka*
- *zpětná informace o výsledcích práce*

(Buchtová, 2004, s. 67)

Dá se říci, že míra pracovní spokojenosti výrazně určuje kvalitu života obecně. Má vliv i na fyzické a duševní zdraví jedince. Z hlediska psychologie lze pojem pracovní spokojenosti rozdělit následovně:

- *objektivní stránka* představuje projevy pracovního chování definované jako výkonnost, efektivita, kvalita výsledků pracovní činnosti apod.
- *subjektivní stránka* vyjadřuje spokojenost jakožto odraz práce a jejích podmínek, které jsou „prosety“ normami, hodnotovou orientací, aspirací a očekáváním jedince, promítajících se do vykonávané činnosti. Je třeba podotknout, že ač spolu obě stránky úzce souvisejí, neexistuje mezi nimi přímá vazba (ve smyslu, že pokud mám spokojeného pracovníka, bude vždy výkonný).

Podle Kollárika (1983, s. 174) rozlišujeme dvě významové roviny pracovní spokojenosti jakožto psychologické kategorie:

- *spokojenost v práci* - vztahuje se k osobnosti jedince a jedná se o obsahově širší pojem. Zobrazuje jak bezprostřední, tak obecnější pracovní podmínky, např. fungování podniku. Toto zobrazení převažuje.
- *spokojenost s prací* - má vztah ke konkrétní činnosti včetně jejích fyzických a psychických nároků, specifického režimu, společenského ohodnocení atd. Má obsahově užší význam.

Pracovní spokojenost (i nespokojenost) je komplexním jevem – je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení, je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce. Je ovlivněna osobnostními charakteristikami

člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření jeho pracovních postojů.
(Kociánová, 2010, s. 35)

4 Vlastní práce

4.1 Popis organizace

Autodružstvo Podbabská se nachází v Praze 6 v ulici Pod Pařankou. V současné době se zabývá především prodejem a servisem automobilů značek Škoda a Volkswagen. Další služby, které jsou také významné, rozvedu níže v oddíle poskytovaných služeb. Jedná se o firmu s menším počtem zaměstnanců, která se na zákazníky snaží působit tzv. rodinnou atmosférou, kde o sobě všichni zaměstnanci vědí a navzájem se znají. Zázemí společnosti je moderní a vedení firmy se snaží zaměstnancům vycházet vstříc a poskytovat jim lepší pracovní podmínky. Proto s nimi jejich návrhy a změny často probírá a analyzuje. V minulém roce např. firma přistoupila k rekonstrukci celého autosalónu Volkswagen, který dostal novou podobu. Do budoucna má firma v plánu další rekonstrukce (např. rozšířit parkoviště pro nové vozy, rekonstrukce autosalónu Škoda). Plánuje se i stavba myčky pro osobní vozy. Z uvedeného je vidět, že firma „nezahálí“ a jde tzv. s dobou. Proto chce také nabízet nové služby, lepší komfort a průběžně modernizovat prostředí firmy, aby se zde zákazníci cítili dobře.

Co se týče ekonomické stránky, podle poslední účetní závěrky vykazala firma za rok 2012 čistý zisk 7 205 000 Kč. To je srovnatelný výsledek s předchozími roky a svědčí o ekonomické stabilitě.

4.2 Historie firmy

Autodružstvo Podbabská bylo založeno v roce 1993 a od počátku své činnosti se zabývalo prodejem a servisem vozů značky Lada, Daihatsu a Škoda.

V roce 1999 se Autodružstvo stalo autorizovaným prodejcem a servisním místem vozů Škoda. V letech 2002 až 2005 byla tato firma i autorizovaným dealerstvím vozů Seat, od října roku 2005 je společnost autorizovaným prodejcem a servisním bodem osobních i užitkových vozů Volkswagen.

V roce 2008 se družstvo zařadilo do programu prodeje ojetých vozů Auto-Plus, který je určen výhradně pro autorizované dealery vozů značek Volkswagen, Audi, Seat a užitkových vozů značky Volkswagen. O rok později, v roce 2009, se firma zapojila do

programu Škoda Plus, což je prodejní systém ojetých vozů u certifikovaných prodejců Škoda Auto, a. s.

Důkazem kvalit firmy je nejen certifikace managementu jakosti dle mezinárodních norem ISO 9001-2000, ale i doplňující požadavky koncernu Volkswagen na kvalitu v oblasti prodeje, servisu, ochrany životního prostředí a bezpečnosti práce.

4.3 Poskytované služby

Společnost v současné době nabízí širokou paletu služeb, mezi které patří prodej vozů značek Škoda a Volkswagen, výkup a prodej ojetých vozů, prodej a servis přívěsných vozíků Böckmann, komplexní servis vozů značek Škoda, Volkswagen a Seat, klempířské a lakýrnické práce, pneuservis, prodej originálních dílů a příslušenství, ruční mytí a čištění vozů, montáž doplňků a příslušenství, klientský servis, service mobile, non-stop odtahová služba, zajištění STK, pojištění vozů, uskladnění pneu a kol.

V oblasti prodeje nových vozů společnost nabízí vozy rodinné, užitkové, ale i vozy pro podnikání. Je schopna zajistit komplexní pojištění od České pojišťovny, financování vozů prostřednictvím leasingu nebo úvěrů od renomované společnosti ŠkoFIN a úplnou registraci nového vozidla.

Další oblast, kterou firma poskytuje je prodej a výkup ojetých vozů všech značek. Společnost umožňuje výkup těchto vozů na tzv. protiúčet, komisní prodej ojetých vozů, vyzkoušené ojeté vozy Škoda, ověření původu vozů. V posledních letech se Autodružstvo Podbabská zařadilo do programu ojetých vozů Škoda Plus a Auto-Plus.

Velkou a dominantní oblastí služeb mimo prodeje vozů je poskytování servisu. Tato sféra je velmi široká a zahrnuje následující služby: komplexní záruční a pozáruční servis, karosářské práce (havarované vozy), lakýrnické práce, prodej originálního příslušenství i náhradních dílů, přednostní servis vozů zakoupených v této firmě, expresní servis, měření emisí, mobilní non-stop servis – Service mobile, přípravu a zajištění STK včetně emisí, kontrolu a seřízení geometrie, non-stop odtahovou službu, poskytnutí náhradního vozidla, pneuservis, ruční mytí vozů (včetně interiéru), montáže autodoplňků, sezónní uskladnění pneumatik. Klientský servis umožňuje po dohodě s kontaktní osobou vyzvednout vůz a po provedení požadovaných oprav jej následně přistavit na uvedenou adresu. V případě potřeby zajistí mobilitu náhradním vozem. Firma se snaží, aby zákazníci byli maximálně spokojeni se všemi službami a proto se neustále přizpůsobuje jejich aktuálním potřebám.

4.4 Organizační struktura

Firma má právní formu družstva a v současné době má necelých 80 zaměstnanců, z toho 19 žen. Věkový průměr ve firmě je 37 let.

Přestože se jedná o relativně malou firmu, její organizační struktura je velmi rozvětvená. Je to důsledkem toho, že se věnuje prodeji a servisu značek Škoda a Volkswagen, které působí samostatně, každá má své vedoucí prodeje a servisu, své prodejce, mechaniky, servisní poradce apod. Proto je zde velmi dobrý příklad toho, jak nadřazení motivují své podřízené a jaké motivační stimuly k tomu používají.

Kompletní podobu organizační struktury firmy najdete v příloze bakalářské práce.

4.5 Motivační program firmy

Vzhledem k počtu zaměstnanců a jejich různorodé pracovní náplni nemá firma propracovaný motivační program. Dílčí motivační prvky uplatňuje pro jednotlivé skupiny pracovníků s ohledem na jejich pracovní zařazení.

Zaměstnanci se pravidelně účastní školení a výukových seminářů, jejichž absolvování jim umožňuje průběžně se seznamovat s novinkami v jejich oborech. Týká se to především prodejců, mechaniků a servisních techniků, u nichž jsou taková školení nezbytná pro výkon jejich profese. V některých případech jsou školení pracovníků navíc podmínkou pro získání autorizace od výrobců, jejichž produkty firma prodává a opravuje, bez které by nebyla oprávněna poskytovat služby ve stávajícím rozsahu. Především ekonomickým a personálním pracovníkům jsou pak určeny semináře týkající se například software pro vedení účetnictví a evidence zakázek či majetku, školení z oblasti legislativy atd. Vzdělávání zaměstnanců umožňuje firmě udržet krok s technickým rozvojem a zachovat si tak konkurenceschopnost, je však přínosem i pro samotné pracovníky, kteří si mohou prohlubovat znalosti a rozvíjet své pracovní schopnosti.

Z dalších motivačních prvků, které firma uplatňuje v širším měřítku, lze uvést různé formy zaměstnaneckých benefitů. Ty jsou pracovníkům poskytovány buď plošně (např. stravenky), či selektivně dle profese, kdy např. mechanici a servisní technici mají nárok na pracovní ošacení, zaměstnanci na vyšších postech a management pak mohou využívat služební automobil či telefon.

Samostatnou kapitolu v oblasti motivace tvoří finanční odměny. Firma pravidelně rozděljuje zaměstnancům prémie, jejichž výše je závislá na ekonomickém výsledku v uplynulém období, mimořádně též odměňuje jednotlivce v případě nadstandardního pracovního výkonu či úspěšného plnění úkolů nad rámec běžných povinností.

5 Zhodnocení výsledků

V tomto oddíle bakalářské práce budou postupně rozebrány výsledky dotazníkového šetření. Detailně budou hodnoceny a zdůvodněny odpovědi u většiny jednotlivých otázek, ty budou doplněny i o osobní komentáře s poznatky získanými během praxe v podniku.

Každý okomentovaný okruh bude doplněn grafem, názorně ilustrujícím zajímavá zjištění a momenty, které se k práci vztahují. K znázorněnému grafu připojím vysvětlení.

První částí dotazníku tvoří okruh otázek týkajících se **vzdělávání**. Tato oblast je velmi zajímavá, protože si na základě uvedených odpovědí mohou budoucí absolventi udělat představu o tom, jaká je perspektiva uplatnění ve vystudovaném oboru, jaké možnosti dalšího vzdělávání a rozšiřování vědomostí zaměstnavatelé svým pracovníkům poskytují a jaký jim umožňují karierní postup. Již první otázka napovídá o znepokojující skutečnosti, a to, že v dnešní době jen málo lidí pracuje v oboru, který vystudovali. Více než polovina dotázaných odpověděla na tuto otázku záporně. Při osobních rozhovorech se zaměstnanci vesměs shodovali, že se po ukončení studia snažili najít uplatnění v oboru, jen málokdo se to však podařilo. Potřeba zaměstnání a trvalého příjmu je donutila přijmout nabízenou práci a nastoupit na volné místo i za cenu toho, že neodpovídalo jejich představám. Málokdo si může dovolit trávit dlouhý čas hledáním a čekáním na uplatnění v oboru, který jej baví. Většina raději přistoupí na kompromis a smíří se zaměstnáním, které je pro ně alespoň přijatelné.

S touto otázkou je spojena i další, týkající se vědomostí zaměstnanců a jejich uplatnění při práci. Zde se odpovědi lišily. Část zaměstnanců se domnívá, že své znalosti a vědomosti může při své práci uplatnit, druzí nikoliv. Velmi zde záleží na tom, jakou profesi zaměstnanec ve firmě vykonává.

Výsledek další otázky považují pro firmu za pozitivní, a to, že umožňuje svým zaměstnancům rozšiřovat si své vědomosti v oboru, např. pomocí seminářů a školení. Je to ze strany zaměstnavatele určitě správný přístup, který motivuje zaměstnance k lepším výkonům, k získání nových poznatků a dovedností. Zde odpovědělo pozitivně sedmsedát jedna dotazovaných.

Karierní postup již není tak silnou stránkou podniku. Zvláště pro ženy je to v této firmě velmi složité, protože tu většinou zastávají takové pracovní pozice, které jim

neumožňují paralelní profesní růst. Recepční, účetní, pokladní, to jsou profese, ze kterých se jen těžko dá postoupit do vyšší funkce. Žen ve firmě pracuje málo a kariéru tu rozhodně nenajdou. Muži jsou na tom o něco lépe. Jelikož je tu větší počet pracovních míst, tak se i za mého působení stalo, že se např. z vedoucího prodeje stal ředitel příslušného salónu. Samozřejmě, že z mechaniků se těžko stanou ředitelé. Týká se to tedy jen některých pracovních pozic. Někde, zejména v nižších funkcích, je kariérní růst zcela nemožný. V dotaznících vycházely odpovědi na tuto otázku nejednoznačně.

Z tohoto okruhu otázek týkajících se vzdělávání bych ráda znázornila graf týkající se první otázky a to zda pracují zaměstnanci v oboru, který vystudovali. Pod grafem je vysvětlení jednotlivých odpovědí.

Graf 1: Počet zaměstnanců podniku, kteří pracují ve vystudovaném oboru



Zdroj: Vlastní šetření, 2013

Vysvětlení: Dvacet jedna zaměstnanců v dotazníku odpovědělo, že pracují v oboru, který vystudovali. Jedná se zejména o mechaniky, pokladní a účetní. Čtyři zaměstnanci odpověděli spíše ano, odpověď nevím neoznačil žádný zaměstnanec. Sedm lidí si myslí, že spíše nepracují v oboru studia a čtyřicet dva zaměstnanců z podniku nepracuje ve vystudovaném oboru.

Druhý okruh otázek se týká tématu **pracovní jistota**. To je v současné době také jedno ze stěžejních společenských témat. Kvůli vysoké nezaměstnanosti v České republice se mnoho lidí o své zaměstnání bojí. Proto tato a další související otázky směřovaly i na zaměstnance v podniku.

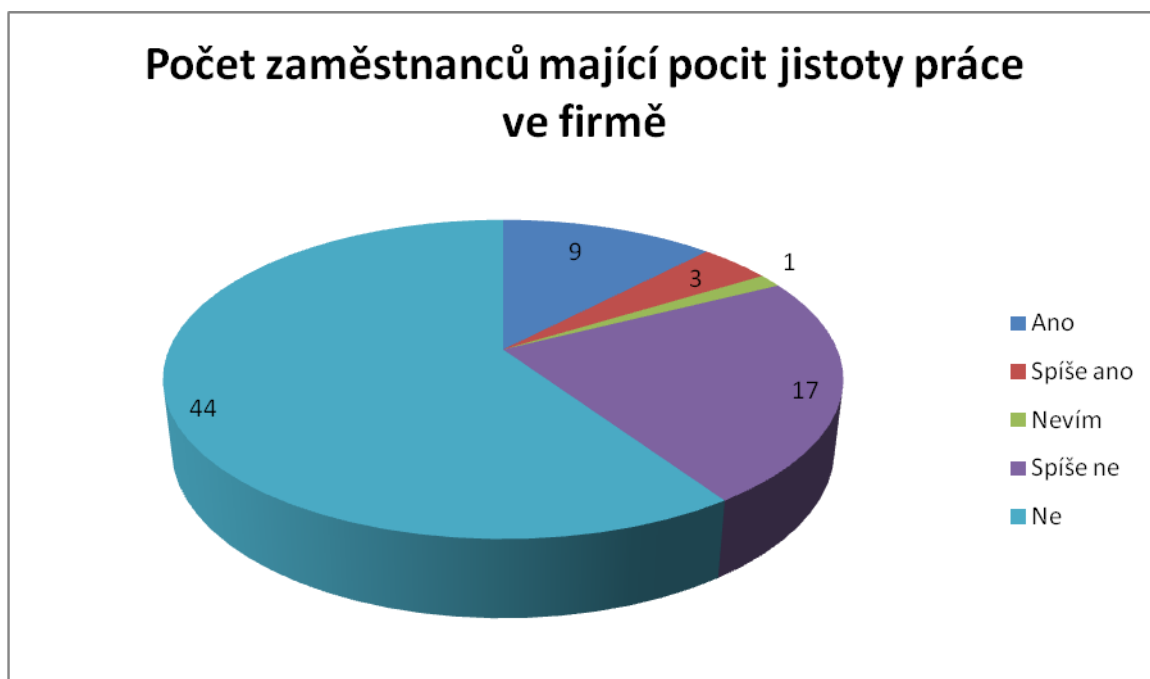
Zajímavé odpovědi byly už na první otázku, která se týkala pocitu jistoty zaměstnání. Jelikož firma je co do počtu zaměstnanců relativně malá, mohlo by se zdát, že si své zaměstnance drží, ale není to tak úplně pravda. Z osobních rozhovorů vyplývá, že každý se o své zaměstnání do jisté míry bojí a nikdo zde nemá svou pozici jistou. Ať už z důvodu úspor firmy, nebo nějakých nespokojeností s konkrétními zaměstnanci apod. Výstižně situaci ve firmě zhodnotila jedna ze zaměstnankyň: „Nikdy nevíš, co tě může potkat za den, měsíc, rok“. A měla určitě pravdu. Proto v dotazníku zaměstnanci převážně vyjádřili rozporuplné pocity. Někteří ale tento pocit nesdílí. Z úvodních informací dotazníku vyplynula zajímavá informace, a sice že několik zaměstnanců pracuje v této společnosti i více než 10 let, což je pozoruhodné. Tito zaměstnanci proto zjevně pocit jistoty mají, buď proto, že svou práci vykonávají dobře, a jejich pozici neumí nikdo lépe zastat, nebo jsou na něj ve firmě zvyklí. Na druhé straně je ve firmě široká škála pozic, u nichž je vysoká fluktuace zaměstnanců (např. recepční, mechanik, pokladník, skladník). Tito lidé pocit jistoty nemají.

Další otázka se týkala pracovní smlouvy zaměstnanců. Zajímalo mě, zda si firma zakládá na stálých zaměstnancích a uzavírá s nimi pracovní smlouvu na dobu neurčitou. Z průzkumu vyšlo, že spíše nikoliv. Výsledky se přibližují k třetímu intervalu, který značí problém. Se zaměstnanci, kteří zde pracují delší dobu, třeba i staršího věku, uzavřela firma smlouvu na dobu neurčitou, mladší pracovníci a „nováčci“ dostávají smlouvy na dobu určitou. Odpovídá to i tomu, že ve firmě se nachází pár zaměstnanců, kteří zde opravdu strávili více let, ale přesto převažují noví a stále se měnící pracovníci. V souvislosti s tím je třeba se zamyslet nad otázkou, jestli zaměstnanci tuto skutečnost pociťují. Z dotazníku jednoznačně vyplynulo, že ano. Nabízí se otázka, jestli zaměstnanci neopouštějí firmu z vlastní vůle, aby zkusili něco nového nebo z důvodu nespokojenosti. Vzhledem k vysoké nezaměstnanosti si málo kdo dovolí zaměstnání opustit z těchto důvodů. Každý je rád, že má práci a zaměstnanci dávají najevo, že si změnu zaměstnání nemohou dovolit. Vyšší fluktuace pracovníků zejména na nižších pozicích je tedy zapříčiněna tím, že firma neprodlužuje smlouvy na dobu určitou a místo toho raději přijímá nové pracovní síly. Další

logicky navazující otázka měla za cíl zjistit, jestli zaměstnanci hledají práci na dlouhodobý pracovní poměr. Téměř všichni odpověděli kladně. Konkrétně padesát devět zaměstnanců. Zbytek buď nevěděl, nebo dal najevo, že spíše ano.

Tento okruh je ilustrován grafem znázorňujícím pocit jistoty o své zaměstnání.

Graf 2: Počet lidí, kteří mají pocit jistoty svého zaměstnání



Zdroj: Vlastní šetření, 2013

Vysvětlení: Ze sedmdesáti čtyř dotazovaných má pouze devět pocit jistoty práce. Spíše ano tři zaměstnanci, odpověď nevíím zaznamenal pouze jeden. Sedmnáct lidí spíše nemá pocit jistoty a čtyřicet čtyři zaměstnanci se o svou pozici obávají a pocit jistoty nemají.

Třetí okruh, z hlediska tématu této bakalářské práce nejdůležitější, je nazván **komunikace s nadřízeným a spolupráce**. Začínají se zde rýsovat otázky spojené s motivací a motivačními faktory, které působí na zaměstnance ze strany nadřízených. Např. jak motivují zaměstnavatelé/nadřízení své zaměstnance k lepším výkonům a jak dokáží ohodnotit kvalitu odvedené práce.

Podle mého názoru bychom s nadřízeným měli být ve styku každý den, jen tak se mezi oběma utvoří vztah, který bude fungovat, mít kvalitu a úroveň. Myslím si, že pokud nadřízený nevěnuje dostatečnou pozornost svému podřízenému, nemůže odvádět kvalitní

práci. Je potřeba se zaměstnancem komunikovat, upozorňovat ho na případné chyby, aby se z nich mohl poučit a zlepšit se. Během mého působení ve firmě Autodružstvo Podbabská jsem byla překvapena. Komunikace je tu na první pohled velmi zjevná, zaměstnanci spolupracují a navzájem si pomáhají. Avšak to může být jen dojem, jakým provoz ve firmě působí na vnějšího pozorovatele, proto raději budu čepat také z informací v dotaznících. Na otázku, jestli zaměstnanci během dne často komunikují s nadřízenými, odpověděla většina tak, jak by to mělo být, tedy ano. U další otázky, týkající se motivace pracovníků k lepším výkonům, už ale odpovědi tak jednoznačné nejsou. Zaměstnanci necítí, že by od svých nadřízených byli motivováni k lepším výkonům. Spíše přivykli na jistý komunikační standard, který nadřízeným vyhovuje. Málokterý z vedoucích pracovníků vyjádří pocit nespokojenosti se zaměstnancem v podobě motivace k lepšímu výkonu. Nejspíš na to nemají ani dostatečné nástroje a prostředky. Snazší pro ně je pracovníka napomenout, v horším případě s ním rozvázat pracovní poměr, aniž by dotyčný dostal příležitost k nápravě a zlepšení. Dle mého názoru je však motivace důležitá. Každý může zlepšit své pracovní výsledky, když k tomu má příležitost a chuť a když od svých kolegů a od nadřízených cítí podporu.

Otázka, jestli se vedoucí pracovníci zajímají o to, jaké podávají jejich podřízení pracovní výkony, je také hodná pozornosti. V dnešní době se většina vedoucích pracovníků a manažerů zajímá pouze o to, jestli zaměstnanci udělali to, co měli, zda splnili svěřené úkoly včas a zda je vykonali správně. V dotaznících respondenti na tuto otázku odpovídali různě, je zřejmé, že u nich v tomto směru převládají smíšené pocity. Nepochybně je zde ze strany zaměstnavatele prostor pro zamyšlení a případnou změnu v přístupu. Pro řadového zaměstnance je velmi důležité, aby se nadřízený zajímal o jeho výkon. Když tak nečiní, pracovník po čase získá pocit, že vše dělá jak má, snižuje se jeho produktivita a rovněž tak i kvalita práce. Zaměstnanec „zleniví“ a dopouští se chyb, které dosud nedělal. Všechny tyto důležité aspekty by měl nadřízený hlídat a zajímat se o ně. Vzhledem k jeho vytíženosti to však nebývá lehké. V současnosti dochází často k tomu, že vedoucí tuto svou pravomoc přenášejí na jiného člověka, jehož náplní práce je sledovat řadové pracovníky. Není to podle mého názoru správné řešení. Podřízení nemají se svým vedoucím kontakt a nadřízený nikdy nebude mít pocit, že své zaměstnance dostatečně motivoval on sám.

Motivačním nástrojem, který by zde mohl pomoci, může být třeba nějaká forma pochvaly a ocenění dobře a kvalitně odvedené práce. Bude-li mít řadový pracovník pocit,

že vedoucí se o jeho práci zajímá a oceňuje ji, bude se snažit svůj pracovní výkon udržet na vysoké úrovni či jej ještě zvýšit. Ve sledované firmě však na tuto otázku respondenti odpovídali spíše negativně. Evidentně se jim ze strany nadřízených dostává pochvaly jen málo nebo vůbec.

Poslední otázka tohoto okruhu se týká kontroly práce z pohledu nadřízeného. Vedoucí pracovníci si práci svých podřízených obvykle hlídají, protože v případě problémů a např. stížností ze strany zákazníka se dostávají sami do nepříjemností. Na tuto otázku mnozí respondenti odpovídali kladně.

Na závěr toto okruhu je graficky znázorněno, jak zaměstnanci vnímají otázku motivace ze strany nadřízených k lepším pracovním výkonům.

Graf 3: Motivace nadřízených k lepším pracovním výkonům zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření, 2013

Vysvětlení: Osm zaměstnanců má ve firmě pocit, že je jejich nadřízení motivují k lepším pracovním výkonům. K tomuto názoru se přiklání i dva další zaměstnanci, kteří zaznamenali odpověď spíše ano. Odpověď nevím byla zaškrtnutá dvanáctkrát. Dvacet devět zaměstnanců vyjádřilo, že jejich nadřízení je spíše nemotivují, dvacet tři tvrdí, že vůbec ne.

Dalším okruhem jsou **vztahy na pracovišti**. Oblast, která je podstatná pro všechny ve firmě. Každý zaměstnavatel, zaměstnanec, popřípadě nově příchozí se zajímají o to, jaké jsou na pracovišti vztahy mezi lidmi, jaká zde převládá atmosféra. Je to důležitá oblast a bývá jednou z rozhodujících i pro výběr zaměstnání. Lidé stěží půjdou pracovat do kolektivu, kde panuje nepřátelská atmosféra, kde to „skřípe“, kde se spolu nikdo nebaví.

V Autodružstvu Podbabská panuje na první pohled velmi přátelská atmosféra. Všichni se zde vzájemně respektují a pomáhají si. Nezúčastněného pozorovatele by nenapadlo, že by zde mohlo docházet ke konfliktům, k těm ale dochází všude a ani tato firma nebude jistě výjimkou. Odpovědi na otázky v tomto okruhu byly občas úsměvné a zároveň i překvapující. Všichni zaměstnanci se shodují v tom, že ve firmě převládá spíše klidná atmosféra. Odpovědi na další otázku týkající se společenských akcí pořádaných firmou byly také pozitivní. Firma se snaží organizovat pro své zaměstnance pravidelná posezení a večírky, někteří zaměstnanci se účastní i akcí sportovních, jako např. nohejbalových, a fotbalových turnajů, závodů na motokárách, čímž reprezentují jméno firmy. Během roku firma pořádá i sportovní víkendové pobyty na horách, v zimě lyžování a v létě cyklistická setkání. Mezi další aktivity, kterým se firma věnuje, patří automobilové soutěže po celé republice, kde reprezentuje s vozy Škoda, a dostihové soutěže, ke kterým má blízko díky zastoupení firmy Böckmann. Těchto akcí se firma účastní i formou sponzoringu, využívá je ke své propagaci, přispívají však též k aktivnímu odpočinku zaměstnanců.

Otázka, zda se zaměstnanci schází s kolegy i mimo pracovní dobu, už takovou jednoznačnou odpověď nepřinesla. Je to totiž velmi individuální. Starší zaměstnanci dávají většinou přednost svým rodinám a nemají moc času ani chuti se s kolegy scházet ještě mimo zaměstnání. Mezi mladšími pracovníky se však utváří jisté skupiny osob, které občas společně vyrazí na nějakou kulturní akci nebo se domluví na společném večeru. V mladém kolektivu se obecně lépe utvářejí vztahy než ve starším. Tuto otázku by bylo možné označit za nejednoznačnou a odpovědi do značné míry závisí na věku respondentů.

Podle názoru většiny pracovníků ovlivňují vztahy na pracovišti jejich pracovní výkon. To je logické, neboť máme-li v práci špatné vztahy s kolegy, hůře se nám pracuje. Jak již bylo řečeno, pro pozorovatele zvenčí se firma na první pohled jeví jako idylická, kde jsou konflikty něčím neznámým. Poslední otázka tohoto okruhu však prozrazuje, že tomu tak není. Z dotazníku vyplynulo, že konflikty ve firmě jsou poměrně pravidelným

jevem. Pochopitelně to není nic překvapivého, při jednání s lidmi zákonitě ke konfliktům dochází. Častým zdrojem jsou pochopitelně zákazníci. Ponechme stranou otázku, zda oprávněně či nikoliv, faktem je, že svou nespokojenost někdy dávají najevo společensky nevhodným způsobem a k zaměstnancům se chovají občas neslušně až vulgárně. To dozajista k příjemnému prostředí nepřispívá. Ale nejsou to jen konflikty se zákazníky, i zaměstnanci mezi sebou čas od času dostanou do sporů. Někdy se jedná o konflikty spíše úsměvné, jindy může jít i o vážné věci. Starší zaměstnanci obecně příliš nevycházejí s mladšími. Myslí si o nich, že o práci nic neví, dělají „chytré“ a nenechají od starších a zkušenějších poradit. V něčem jim lze dát i za pravdu. Na druhou stranu bývá pro mladší zaměstnance někdy těžké od starších zkušenosti získat. Mívají nové a neotřelé nápady, spoustu energie a chuti měnit zaběhnuté pořádky, což ti starší často mohou vnímat negativně a cítit se ohroženi. Záměrně pak mladším pomoci příliš nechtějí a někdy mívají až trochu škodolibou radost z jejich chyb a neúspěchů. Typickým příkladem může být následující situace, kdy jeden z mechaniků, který byl ve firmě teprve krátce, měl opravit lehkou závadu na voze. Nadřízený mu vysvětlil úkol a mechanik se pustil do opravy. Když pak zákazník opravený vůz přebíral, zjistil, že závada odstraněna není. Mechanik pochopitelně zadanému úkolu nerozuměl, bál se však poprosit některého ze starších a zkušenějších kolegů o radu.

Odpovědi na tuto otázku ve výsledku ukázaly, že zejména k mezigeneračním konfliktům ve firmě dochází, nejsou však problémem natolik závažným, aby bylo nutné přijímat nějaká zvláštní opatření. Následující graf znázorňuje, jak je dle zaměstnanců ovlivňován jejich pracovní výkon vztahy na pracovišti.

Graf 4: Vliv pracovních vztahů na výkon v zaměstnání



Zdroj: Vlastní šetření, 2013

Vysvětlení: Padesát pracovníků ze sedmdesáti čtyř si myslí, že vztahy mezi zaměstnanci ovlivňují jejich pracovní výkon. Spíše ano si myslí šestnáct lidí. Odpověď nevím vyjádřilo pět zaměstnanců. Pouze tři lidé se domnívají, že vztahy na pracovišti jejich pracovní výkon spíše či vůbec neovlivňují.

Poslední oblastí, zahrnutou do dotazníku, je oblast **hodnocení a odměňování zaměstnanců**. Z pohledu zaměstnance se jedná o oblast nejdůležitější. Každý zaměstnanec vykonává svou práci proto, aby za ní dostal odpovídající mzdu. Na otázku, zda jsou spokojeni se svým platem, odpovídali respondenti nejednoznačně. Výsledky ukazují, že část zaměstnanců, zejména starších, je s platem spokojena a cítí se být za svůj pracovní výkon odměňována spravedlivě. Mladší zaměstnanci naproti tomu mají obvykle vyšší nároky. Proto nebývají často se mzdou spokojeni. Chtějí být ohodnoceni lépe, tím spíše, mají-li již po zkušební době a cítí se být dostatečně seznámeni s nároky na ně kladenými a schopni jim vyhovět. Firma samozřejmě nezvyšuje platy zaměstnancům kdykoliv na požádání, určitý systém prémie a odměn však firma uplatňuje, což sami zaměstnanci ve svých odpovědích potvrzují.

Otázka, je-li pro zaměstnance finanční odměna důvodem k většímu pracovnímu výkonu, už jednoznačnou odpověď nedává. Ve většině případů ano, nikoliv však ve všech.

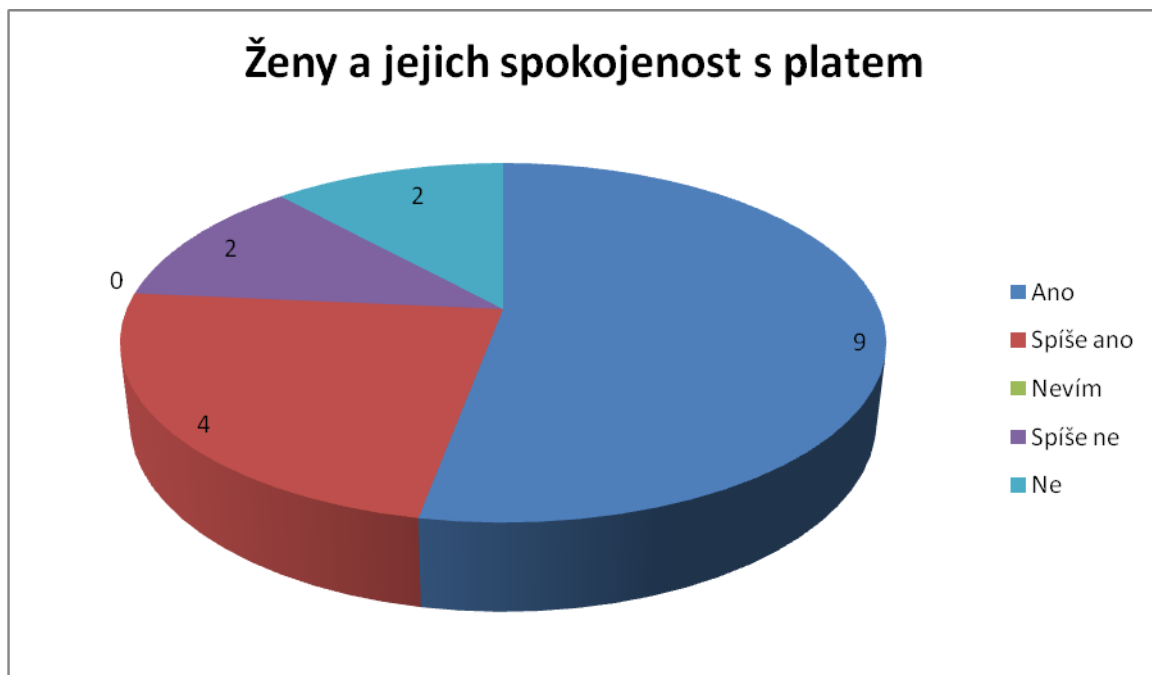
Někoho mimořádná finanční odměna motivuje, někdo by radši měl odměnu každý měsíc, protože mu jeho plat připadá nízký. Ne každý zaměstnavatel ovšem takovou odměnu poskytuje, čehož jsou si zaměstnanci dobře vědomi. Odpovědi se řadily většinou do oblasti „spíše ano“ a závisely opět na tom, o jaké pracovní zařazení se jednalo. Poměrně velký rozdíl v odpovědích se zde projevil též mezi muži a ženami, přičemž ženy obecně s platem vyjadřují větší spokojenost.

Předposlední otázka souvisí s výše uvedenou a týká se mimomzdových benefitů a zaměstnaneckých výhod. Respondenti zde odpověděli kladně. Benefity jsou různě odstupňovány podle pracovního zařazení, aspoň některé z nich však pobírá každý zaměstnanec. Konkrétně jde o stravenky, firemní vůz, telefon, firemní oblečení, příspěvek na penzijní připojištění atd.

Poslední otázka se vztahuje k pracovní kázni zaměstnanců. Zaměstnanci byli dotázáni, zda jim již byl někdy za porušení pracovních povinností stanoven nějaký postih, např. snížen plat. Odpovědi ve většině byly ne nebo spíše ne. Je vidět, že vedení firmy postupuje v takových případech vcelku benevolentně a zaměstnance hrozbou postihu nevystavuje příliš velkému tlaku.

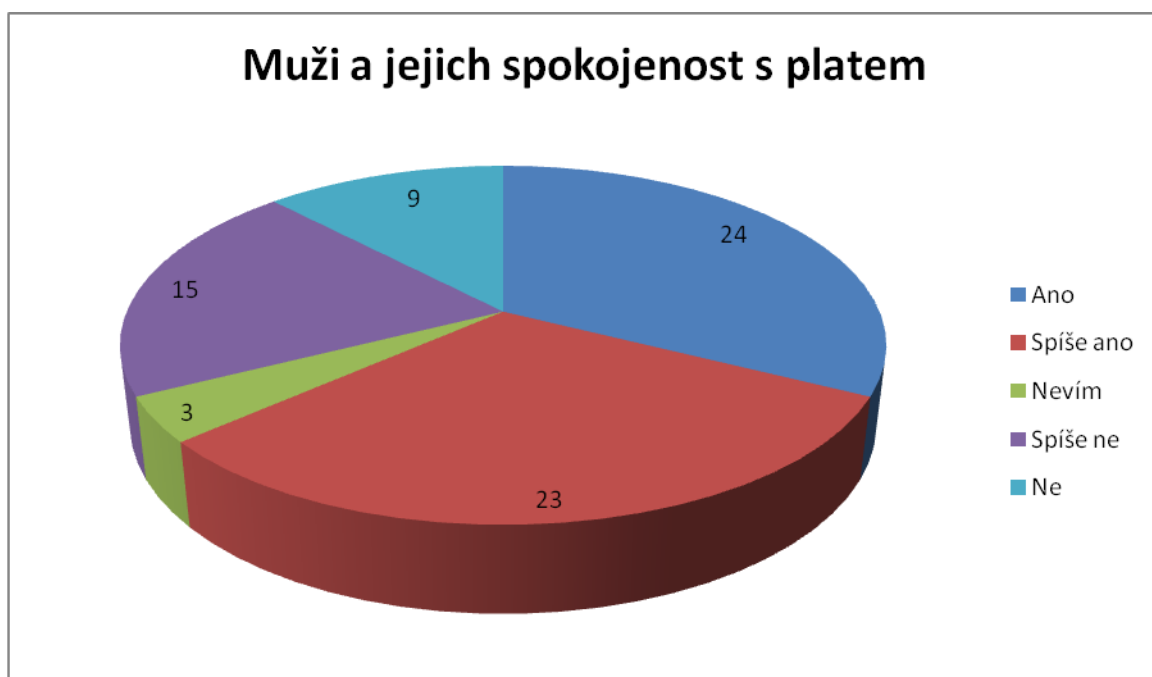
Graf znázorňuje odpovědi na otázku spokojenosti zaměstnanců s platem. Pro zajímavost je rozdělen na muže a ženy, a to z důvodu jednak odlišné pracovní náplně žen a mužů ve firmě, zejména však z toho důvodu, že odpovědi žen na tuto otázku se od odpovědí mužů dosti výrazně lišily.

Graf 5: Počet žen spokojených se svým platem ve firmě



Zdroj: Vlastní šetření, 2013

Graf 6: Počet mužů spokojených se svým platem ve firmě



Zdroj: Vlastní šetření, 2013

5.1 Shrnutí zjištěných poznatků

V této kapitole budou vyhodnoceny jednotlivé okruhy otázek z dotazníků pomocí rozdělení do intervalů. Ze všech dotazníků budou vždy v příslušném okruhu sečteny body za jednotlivé odpovědi a vyděleny počtem otázek v daném okruhu. Výsledek, který může nabýt hodnoty v rozmezí 74-370 bodů, zapadne do jednoho ze tří zvolených intervalových rozpětí, která vyjadřují hodnocení dané oblasti z pohledu samotných zaměstnanců. První intervalové rozpětí od 74-148 bodů představuje oblast, která je respondenty považována za bezproblémovou, je jimi vnímána pozitivně a jsou s ní spokojeni.

Druhé rozpětí, od 149 do 298 bodů, představuje střední pásmo a takto hodnocený okruh by již měl vedení firmy přimět k zamyšlení. Je možné, že u respondentů převládají v tomto okruhu rozporuplné pocity a nejsou schopni jednoznačně danou oblast hodnotit, pročež volí neutrální odpovědi, nebo existují v rámci firmy dvě (či více) skupiny zaměstnanců, z nichž jedna vnímá danou oblast jako bezproblémovou a má tendenci ji hodnotit pozitivně, druhá skupina se naproti tomu považuje v této oblasti za znevýhodněnou a volí hodnocení negativní. V rámci prevence lze rozhodně doporučit vedení firmy, aby se nad danou problematikou zabývalo, včas se tak zamezí rozšiřování problému a prorůstání pocitu nespokojenosti i do dalších skupin zaměstnanců.

Poslední interval 299-370 bodů definuje jednoznačně problémový okruh. Zaměstnanci zde vyjádřili k daným otázkám jasně negativní postoj. Nejsou spokojeni a přáli by si v této oblasti změnu.

Z tohoto shrnutí budou předmětem zájmu především ty okruhy, které spadají do třetího intervalu – problémové oblasti ve firmě. V další kapitole budou podrobně rozebrány a budou navržena možná opatření pro zlepšení současného stavu.

5.1.1 Vzdělávání

První okruh po sečtení bodů u jednotlivých odpovědí spadá s bodovou hodnotou 122 do prvního intervalu. Na jednotlivé otázky respondenti odpovídali vesměs kladně a okruh hodnotili pozitivně, s jedinou výjimkou u první otázky, tedy zda pracují v oboru, který vystudovali, kde velká část respondentů uvedla že nikoliv. To ale na výsledku nic nezměnilo. Tato oblast pro firmu tedy není důvodem k obavám a netřeba zde zásadně měnit stávající přístup.

5.1.2 Pracovní jistota

S tímto tématem nejsou zaměstnanci ve firmě spokojeni. Výsledek 306 bodů řadí okruh do posledního intervalu, do negativní oblasti. Lidé spíše nemají pocit jistoty v tomto zaměstnání, což je dáno i tím, že firma zejména na nižších postech často obměňuje své zaměstnance. To nedělá dobrý dojem. Vzhledem k tomu, že firma je malá s relativně nízkým počtem zaměstnanců, stálo by za úvahu přístup v tomto směru přehodnotit. S oblastí bude dále pracováno v dalším oddíle kapitoly.

5.1.3 Komunikace s nadřízeným a spolupráce

Toto téma se jeví jako velký problém, nejenom u sledované firmy, ale dá se říci že se jedná o problém u všech firem obecně. Většinou jde o velmi špatnou komunikaci mezi nadřízenými a řadovými zaměstnanci. Z toho pak vyplývají zmíněné problémy. Ať už při plnění pracovních úkolů, nebo při nutnosti vzájemné spolupráce. Tento okruh otázek byl hodnocen s 347 body velmi negativně. Zaměstnanci zde odpovídali téměř shodně a v převážné většině si byli svými odpověďmi jisti. Okruh představuje kritický problém ve firmě, který je potřeba co nejdříve řešit. Návrhy možných řešení budou uvedeny v dalším oddíle.

5.1.4 Vztahy na pracovišti

Vztahy mezi zaměstnanci nebývají vždy nejlepší, z výsledků dotazníkového šetření však vyplývá, že ve sledované firmě sociální klima nepředstavuje problém. Bodovým hodnocením toto téma patří se 151 body těsně do intervalu druhého. Je vidět, že zde panuje přátelská atmosféra, firma je aktivní, co se týče společenských akcí pro zaměstnance, někteří z nich dokonce dávali najevo, že se spolu setkávají i mimo zaměstnání, což vypovídá o dobrých vztazích. Ty poté ovlivňují i jejich výkon v práci. Skutečnost, že se toto téma zařadilo do druhého intervalu, zapříčinila otázka týkající se konfliktů. Na tuto otázku odpovídali dotazovaní spíše negativně, většinou zbytečné konflikty by však měly přimět k zamyšlení hlavně zaměstnance samotné. Jinak lze problematiku vztahů na pracovišti hodnotit kladně.

5.1.5 Hodnocení/odměňování zaměstnanců

Poslední okruh na téma hodnocení a odměňování je ze strany zaměstnanců převážně vnímán též pozitivně. Jediná otázka, ve které si dotazovaní častěji stěžovali, se týkala jejich platového ohodnocení. Velká část pracovníků se zde vyjádřila v tom smyslu, že jejich plat je příliš nízký. Jsou si ovšem vědomi faktu, že při současné míře nezaměstnanosti, která v České republice panuje, není snadné najít jiné zaměstnání, tím spíše, pokud by důvodem pro takovou změnu měla být pouze výše platu. Téměř každý zaměstnanec by jistě viděl rád na své výplatní pásce vyšší částku, v porovnání s průměrnými výdělky jsou však pracovníci sledované firmy hodnoceni adekvátně. Firma navíc zaměstnancům za kvalitně či nadstandardně vykonanou práci vyplácí i mimořádné odměny a prémie, což není zanedbatelné, a spolu se zaměstnaneckými výhodami tak přispívá k celkové spokojenosti pracovníků s odměňováním, což potvrzuje i bodové zařazení tohoto okruhu do prvního intervalu (98 bodů).

6 Návrhy a doporučená řešení

Přístupme nyní podrobněji ke dvěma tématům, která na základě výsledků bodových hodnocení představují pro firmu jisté problémy a rizika, nad nimiž je třeba se zamyslet a přijmout v rámci možností taková opatření, která přispějí k jejich odstranění či alespoň omezení na nejnižší možnou míru.

Prvním krizovým tématem pro podnik je otázka **pracovní jistoty**. Špatný výsledek je zapříčiněn hlavně faktem, že firma si příliš nezakládá na stálých zaměstnancích. To je evidentně jádro problému. Firma své zaměstnance často obměňuje, většinou z důvodu nespokojenosti s jejich úrovní či s kvalitou jejich pracovních výkonů. Problém však vzniká už ve chvíli, kdy firma nového pracovníka přijímá. Výběru nových pracovníků není věnována dostatečná pozornost. Uchazeči by měli být při výběru dostatečně prověřováni, zda splňují požadavky firmy na výkon dané profese. Při obsazování pracovního místa by měl proběhnout řádný konkurz na základě zaslaných životopisů, vybraní uchazeči by pak měli být pozváni k pohovoru, kde by měli být podrobeni zejména otázkám týkajícím se jejich přístupu k práci, schopnostem, zkušenostem a praxi. Praxe je jedním z nejdůležitějších aspektů při výběru pracovníků. Potenciální zaměstnanec by mohl být v rámci přijímacího řízení eventuálně podroben i případnému přezkoušení, v němž by prokázal své praktické dovednosti či zručnost, a tím i způsobilost k tomu zastávat danou pracovní pozici. Po přijetí by měla být věnována péče důkladnému zaškolení zaměstnanců, seznámení s vykonávanou činností a během zkušební doby by zaměstnanci měli být ve zvýšené míře podrobováni kontrole s důrazem na zpětnou vazbu. Čas věnovaný pečlivému výběru se zde zúročí v podobě výběru kvalitního pracovníka, který bude pro firmu po všech stránkách přínosem. Nelze opomenout ani fakt, že školení nových zaměstnanců jsou nákladná a omezení nábory nových pracovních sil může i v této oblasti přinést výrazné úspory. Dopad na kvalitu pracovního prostředí a motivaci všech zaměstnanců, kteří tak nebudou trpět nejistotou a obavami ze ztráty místa, netřeba již dále zmiňovat.

Druhým problematickým okruhem je **komunikace s nadřízeným a spolupráce**. Zaměstnanci během pracovního dne přicházejí do osobního styku s nadřízeným velmi zřídka. Vedoucí pracovníci bývají většinou zaneprázdněni nebo se nacházejí mimo firmu, na jednáních či školeních a komunikace s nimi probíhá často pouze prostřednictvím telefonu či elektronické pošty. To je zdrojem provozních problémů ve firmě, zvláště

v případech, kdy zaměstnanec nepochopí dobře zadaný úkol a nemůže se o postupu se svým nadřízeným poradit. Vykoná svěřenou práci dle svého uvážení a dopustí-li se chyb, důsledky nese on i jeho nadřízený. Ty v krajním případě mohou vyústit i v rozvázání pracovního poměru. Navíc v takové situaci dochází zákonitě mezi zúčastněnými k osobnímu konfliktu, což vzniklou situaci ještě zhoršuje. Vedoucí pracovníci by měli být schopni si svou práci lépe rozvrhnout zejména s ohledem na potřeby svých podřízených, jejichž pracovní výkon by pro ně měl být prioritou. Mají k dispozici celou škálu prostředků, jak komunikaci s nimi zlepšit, ať již v podobě pravidelných porad, setkání, individuálních pohovorů atd.

Souvisejícím problémem je dále nedostatečná motivace zaměstnanců ze strany vedoucích. Řadoví pracovníci při výkonu své práce vnímají nedostatečný dohled jako nezájem ze strany nadřízených, nemají důvod se zlepšovat a jejich pracovní výkonnost stagnuje. V rámci intenzivnější komunikace by měli vedoucí pracovníci věnovat více pozornosti práci svých podřízených, hodnotit je, řešit s nimi problémy, včetně kritiky, neboť všechny tyto prostředky mohou výkon zaměstnanců pozitivně ovlivnit.

Uvedená doporučení kladou samozřejmě vyšší nároky i na samotné vedoucí pracovníky. Ti musí být schopni vycházet se svými podřízenými, jednat s nimi i v kritických situacích pokud možno klidně a bez vypjatých emocí. Získají si tím však větší důvěru a předejdou tak mnoha leckdy zbytečným problémům.

7 Závěr

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že motivační program společnosti, ač nijak rozsáhlý, je celkově na velmi dobré úrovni. Srovnáním výsledků z dotazníků a poznatků získaných pomocí nestandardizovaných rozhovorů lze dojít k závěru, že ve firmě se nevyskytují žádné zásadní problémy snižující pracovní motivaci a výkon zaměstnanců. Pouze ve dvou ze sledovaných oblastí byly zjištěny výraznější nedostatky, a to v oblasti pracovní jistoty a dále v oblasti komunikace a spolupráce s nadřízenými.

Detailní analýza odhalila některé vlivy, jejichž eliminací by bylo možné pracovní motivaci zaměstnanců dále zvýšit. Mimo několika málo významných nedostatků v oblastech vzdělávání, odměňování a vztahů na pracovišti jsou to zejména výše uvedené problémy v komunikaci a v oblasti pracovní jistoty, kde by náprava a zlepšení stávajících poměrů bezpochyby byly pro firmu přínosem.

Negativně vnímají zaměstnanci především nemožnost kariérního růstu, častou obměnu zaměstnanců, existenci pracovních smluv na dobu určitou a z toho plynoucí malou jistotu zaměstnání, nedostatečnou komunikaci s nadřízenými, malou nebo žádnou pozitivní motivaci ze strany vedení, nepravidelnou kontrolu a nezáměr o jednotlivce.

Kariérní růst je v daných podmínkách objektivně těžko realizovatelným motivačním faktorem. Důvodem je velikost firmy, která nemá možnost svým zaměstnancům vytvářet nové pracovní pozice. V tomto bodě lze tedy zlepšení situace jen těžko očekávat. Častá obměna pracovníků, především na nižších pozicích, je však jevem, který motivaci pracovníků bezesporu ovlivňuje velmi negativně a pro chod a fungování firmy není nezbytný. V současné době firma většinou přijímá nové pracovníky na základě doporučení známých a referencí na jeho spolehlivost, aniž by blíže zkoumala jeho praxi, zkušenosti v oboru a to, jak rozumí práci, kterou má zastávat. Často se pak stane, že pracovník se na dané pozici neosvědčí, což je pochopitelné, a je propuštěn. Místo něj je obdobným způsobem přijat jiný pracovník a celý proces se opakuje. Firma proto s novými zaměstnanci uzavírá pracovní smlouvy na dobu určitou, čímž je možnost jejich propuštění a obměny ze strany firmy maximálně zjednodušena. Řešení stávajícího stavu lze jednoznačně vidět v úpravě způsobu výběru nových pracovníků. Bude-li tomuto věnována dostatečná pozornost a budou přijímáni jen ti jedinci, kteří mají pro požadované pracovní zařazení vhodné předpoklady, nejen profesní, ale i osobní, předejde se tak nutnosti jejich

častého propouštění, firma bude moci investovat více prostředků do jejich další výchovy a vzdělávání, což se nepochybně projeví jak na motivaci zaměstnanců samotných, tak i na jejich pracovních výkonech.

V oblasti komunikace s nadřízenými lze doporučit, aby vedoucí pracovníci věnovali více pozornosti svým podřízeným. I když času nemají nazbyt, je zřejmé, že řadoví zaměstnanci to ocení. Možností je celá řada, od pravidelných individuálních pohovorů přes skupinové porady, kde mohou řadoví pracovníci přednést své návrhy, podněty ale i stížnosti a najít tak s vedením společnou cestu k řešení problematických situací. Vedoucí by také měli věnovat více pozornosti práci svých podřízených, nejen z pohledu zda-li byly úkoly včas a řádně vykonány, ale zejména z pohledu zaměstnanců samotných. Dát jim najevo, že firma jejich práci sleduje a oceňuje. Jedním ze způsobů může být například vedení statistiky a pravidelná měsíční hodnocení výkonů pracovníků, i grafická, z nichž by si každý mohl udělat představu o své pracovní výkonnosti a měl možnost porovnat své výkony s ostatními kolegy či s předchozími obdobími, což má na pracovní morálku a výkonnost značný vliv.

Motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu by měla být neustále na prvním stupni důležitosti v činnosti společností. Na tuto oblast se soustředí stále větší zájem institucí a firem na trhu práce. Zaměstnavatelé správně předpokládají, že za úspěchem každé firmy stojí mimo jiné i dobře motivovaní a spokojení zaměstnanci, protože motivovaný a spokojený zaměstnanec odvádí maximální pracovní výkon. Tato skutečnost se odráží i na zájmu sledované firmy o výsledky průzkumu a rozbor problémových oblastí. Jejím cílem je zjištěné nedostatky dále analyzovat a postupně přijímat opatření k jejich odstranění. Firma k práci přistupovala aktivně a se zájmem a k otázce jejího praktického využití se staví jednoznačně kladně.

8 Seznam použitých zdrojů

Z těchto publikací byly prostudované vybrané kapitoly týkající se dané problematiky.

1. **Kociánová, Renata.** *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha : Grada Publishing, 2010, 1. vydání.
2. **Amstrong, Michael.** *Řízení lidských zdrojů.* Praha : Grada Publishing, 2002, 10. vydání.
3. —. *Personální management.* Praha : Grada Publishing, 1999.
4. **Nakonečný, Milan.** *Motivace pracovního jednání a řízení.* Praha : Management Press, 1992, 1. vydání.
5. —. *Psychologie osobnosti.* Praha : Academia, 1997.
6. **Berdnová, Eva a Nový, Ivan.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 2002, 1. vydání.
7. **Wagnerová, Irena.** *Hodnocební a řízení výkonnosti.* Praha : Grada Publishing, 2008, 1. vydání.
8. **Forsyth, Patrick.** *Jak motivovat svůj tým.* Praha : Grada Publishing, 2009, 1. vydání.
9. **Tureckiová, Michaela.** *Řízení a rozvoj lidí ve firmách.* Praha : Grada Publishing, 2004.
10. **Plamínek, Jiří.** *Tajemství motivace.* Praha : Grada Publishing, 2010.
11. **Cejthamr, Václav a Dědina, Jiří.** *Management a organizační chování.* Praha : Grada Publishing, 2010, 2. vydání.
12. **Koubek, Josef.** *Řízení pracovního výkonu.* Praha : Management Press, 2004, 1. vydání.
13. **Provazník, Vladimír a Komárková, Růžena.** *Motivace pracovního jednání.* Praha : VŠE, 1996.
14. **Vysekalová, Jitka a kol.** *Psychologie reklamy.* Praha : Grada Publishing, 2012, 1. vydání.
15. **Odcházal, Jiří a Dědina, Jiří.** *Management a moderní organizování firmy.* Praha : Grada Publishing, 2007.
16. **Bedrnová, Eva a Nový, Ivan.** *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management Press, 1998, 1. vydání.
17. **Buchtová, Božena.** *Psychologie pro ekonomy: distanční studijní opora.* Brno : Masarykova univerzita, 2004, 1. vydání.

18. **Plamínek, Jiří.** *Vedení lidí, týmů a firem - Praktický atlas managementu.* Praha : Grada Publishing, 2011, 4. vydání.
19. **Růžička, Jiří a kol.** *Motivace pracovního jednání.* Praha : VŠE, 1992, 2. vydání.
20. **Koubek, Josef.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky.* Praha : Management Press, 2004, 4. vydání.
21. **Kollárik, Teodor.** *Člověk v sociálnom systéme práce.* Bratislava : Praca, 1983, 1. vydání.
22. **Amstrong, Michael.** *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi.* Praha : Nakladatelství Fragment, 2011.
23. **Justice.cz.** *Obchodní rejstřík, sbírka listin - Výkaz zisku a ztráty.* [Online] Autodružstvo podbabská, 2012.

9 Seznam obrázků a grafů

9.1 Obrázky

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida hierarchie potřeb 13

9.2 Grafy

Graf 1: Počet zaměstnanců podniku, kteří pracují ve vystudovaném oboru27

Graf 2: Počet lidí, kteří mají pocit jistoty svého zaměstnání29

Graf 3: Motivace nadřízených k lepším pracovním výkonům zaměstnanců31

Graf 4: Vliv pracovních vztahů na výkon v zaměstnání34

Graf 5: Počet žen spokojených se svým platem ve firmě36

Graf 6: Počet mužů spokojených se svým platem ve firmě36

10 Přílohy

10.1 Dotazník

Dotazník pro zaměstnance firmy Autodružstvo Podbabská

Dobrý den, jsem studentkou 3. ročníku České zemědělské univerzity v Praze a zpracovávám bakalářskou práci na téma *Pracovní motivace orientovaná na výkon*. Ráda bych se Vás zeptala na pár otázek. Dotazník je anonymní, nezabere Vám moc času a výsledky použiji pouze pro účely bakalářské práce.

U každé z otázek zakroužkujte prosím jednu odpověď.

I. Obecné informace

Jakého jste pohlaví?

- a) muž
- b) žena

Kolik Vám je let?

- a) 18-25 let
- b) 26-35 let
- c) 36-45 let
- d) 46-60 let
- e) 61 a více

Jaké máte vzdělání?

- a) základní
- b) střední bez maturity (vyučen)
- c) střední s maturitou
- d) vysoká škola/ vyšší odborná škola

Jak dlouho ve firmě pracujete?

- a) méně než rok
- b) 1 rok až 3 roky
- c) 4-10 let
- d) více jak 10 let

II. Vzdělávání

1. Pracujete v oboru, který jste vystudovali?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

2. Využíváte v zaměstnání získané vědomosti?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

3. Máte pocit volnosti v rozhodování při výkonu své pracovní funkce?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

4. Umožňuje Vám zaměstnavatel rozšiřování Vašich vědomostí v oboru (školení)?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

5. Umožňuje Vám firma kariérní postup?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

III. Pracovní jistota

6. Máte ve Vašem zaměstnání pocit jistoty, že nepřijdete o svou práci?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

7. Zakládá si Vaše firma na stálých zaměstnancích (smlouva na dobu neurčitou)?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

8. Obměňuje Vaše firma často zaměstnance?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

9. Obměňujete často své zaměstnání, abyste zkusili něco nového?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

10. Hledáte zaměstnání na dlouhodobý pracovní poměr?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

IV. Komunikace s nadřízeným a spolupráce

11. Komunikujete během dne často se svým nadřízeným?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

12. Motivuje Vás nadřízený k lepším pracovním výkonům?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

13. Pomáhá Vám nadřízený s řešením Vašich problémů na pracovišti?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

14. Zajímá se Váš nadřízený o to, jaké podáváte pracovní výkony?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

15. Dokáže ocenit nadřízený Vaši produktivitu a dobře odvedenou práci?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

16. Kontroluje Váš nadřízený (popř. osoba k tomu pověřená) kvalitu Vaší odvedené práci?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

V. Vztahy na pracovišti

17. Převládá na Vašem pracovišti přátelská atmosféra?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

18. Pořádá Vaše firma pracovní akce (večírky, výlety)?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

19. Scházíte se s kolegy i mimo zaměstnání?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

20. Ovlivňují vztahy na pracovišti Váš pracovní výkon?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

21. Dochází mezi zaměstnanci často ke konfliktům?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

VI. Hodnocení a odměňování zaměstnanců

22. Jste spokojen/a se svým platem?

- a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

23. Dostáváte v průběhu roku od zaměstnavatele finanční odměny za dobře odvedenou práci?

a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

24. Je pro Vás finanční odměna důvodem k většímu pracovnímu výkonu?

a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

25. Poskytuje Vám zaměstnavatel vzhledem k Vaší pracovní pozici ve firmě benefity (např. stravenky, firemní vůz, telefon, firemní oblečení, příspěvek na penzijní připojištění)?

a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

26. Stalo se Vám ve firmě, že Vám zaměstnavatel snížil plat za porušení pracovních povinností?

a) ano b) spíše ano c) nevím d) spíše ne e) ne

10.2 Organizační struktura

