

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA o.p.s.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor/specializace: 6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů

**MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VYBRANÉ
ORGANIZACI**

Bakalářská práce

Denisa KOTRMONOVÁ

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



ŠKODA AUTO Vysoká škola

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zpracovatelka: **Denisa Kotrmonová**

Studijní program: **Ekonomika a management**

Obor: **Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů**

Název tématu: **Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**

Cíl: Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o motivaci pracovního jednání. Praktickým cíle práce je analyzovat systém motivace pracovníků ve vybrané organizaci a navrhnout opatření zaměřená na zvýšení jeho efektivity.

Rámcový obsah:

1. Úvod – vymezení a zdůvodnění cílů práce
2. Teorie motivace pracovního jednání
3. Systém motivace pracovníků v organizaci
4. Charakteristika vybrané organizace a jejího systému motivace pracovníků
5. Empirický výzkum – analýza stávajícího systému motivace pracovníků a návrh opatření zaměřených na zvýšení jeho efektivity
6. Vyhodnocení výsledků výzkumu a návrh příslušných praktických doporučení

Rozsah práce: 25 – 30 stran

Seznam odborné literatury:

1. ARMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice. 10th ed.* Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.
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. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace.: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2. vyd. Praha: GRADA, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
5. URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* 1. vyd. Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Datum zadání bakalářské práce: únor 2019

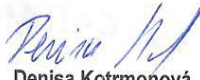
Termín odevzdání bakalářské práce: prosinec 2019

L. S.


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


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


Mgr. Petr Šulc
Prorektor ŠAVŠ


Denisa Kotrmonová
Autorka práce

Prohlášení

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

Jsem si vědoma, 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 její skutečné výše.

V Mladé Boleslavi dne 05. 12. 2019

Poděkování

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

Dále bych ráda poděkovala všem zaměstnancům společnosti NADOKO, s. r. o., především řidičům, za pomoc při získávání potřebných dat pro empirický výzkum.

Obsah

Úvod	9
1 Teorie motivace pracovního jednání	10
1.1 Motivace, motiv	10
1.2 Proces motivace	11
1.3 Zdroje motivace	12
1.4 Typy motivace	14
1.5 Teorie motivace	15
1.6 Teorie posilování	16
1.7 Teorie očekávání	20
1.8 Teorie cíle	21
1.9 Teorie spravedlnosti	21
1.10 Teorie sociálního učení	22
1.11 Teorie kognitivního hodnocení	22
2 Systém motivace pracovníků v organizaci	23
2.1 Pracovní motivace	23
2.2 Pracovní spokojenost	24
2.3 Motivace, finanční a nefinanční odměny	25
2.4 Motivační program organizace	27
3 Charakteristika vybrané organizace a jejího systému motivace pracovníků ..	29
3.1 Základní údaje společnosti	29
3.1.1 Obecné informace	29
3.1.2 Logo	30
3.2 Zaměstnanecká politika	30
3.2.1 Pracovní prostředí	31
3.2.2 Obsah práce	31
3.3 Mzda a zaměstnanecké benefity	32
4 Empirický výzkum	34
4.1 Metodika výzkumu	34
4.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu	34

5 Návrh praktických doporučení na zvýšení efektivity současného systému motivace pracovníků	44
5.1 Návrh na řešení problému č. 1	44
5.2 Návrh na řešení problému č. 2	45
Závěr	46
Seznam literatury	47
Seznam obrázků, tabulek a grafů	49
Seznam příloh	50

Úvod

Pro tuto práci jsem si vybrala téma motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci, jelikož si myslím, že dané téma je v dnešní době velmi důležité. Nejen každý zaměstnavatel by měl vědět, jaké faktory motivují jeho zaměstnance, ale také každý z nás by měl znát, co ho vede k lepším výsledkům. Proto bylo zpracováno dané téma.

Teoretickým cílem práce je podat přehled aktuálních poznatků o motivaci pracovního jednání. Praktickým cílem práce je analyzovat systém motivace pracovníků ve vybrané organizaci a navrhnout opatření zaměřená na zvýšení jeho efektivity.

Jelikož zaměstnanci představují největší bohatství firmy a jsou naším největším přínosem, je nezbytné je stále podněcovat k lepším pracovním výsledkům, zajistit jim spravedlivé finanční ohodnocení a každého z nich jednotlivě ocenit za odvedený výkon. Motivační prvky se neskládají pouze z finančních odměn, ale také nefinančních. Jedná se například o poskytnutí kariérního růstu, jazykové kurzy či osobní rozvoj. Nejdůležitější roli zde hraje zpětná vazba, uznání, které pro některé znamená mnohem více než například povýšení. Málokterý zaměstnavatel si uvědomuje, že mít na pracovišti správné lidi, kteří jsou správně motivováni, tvoří základní procento úspěchu firmy.

Tato závěrečná práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. V teoretické části je rozebrán proces motivace, zdroje motivace, typy motivace a její nejznámější teorie. Dále sem spadá kapitola o systému motivace pracovníků v organizaci, kde je podrobněji rozebrána pracovní motivace a spokojenost, v neposlední řadě motivační program organizace.

Následuje praktická část, která je zaměřená na společnost NADOKO, s. r. o. Je zde popsána stručná charakteristika podniku a jeho systém motivace pracovníků. Navazuje kapitola věnovaná empirickému výzkumu, v níž je charakterizovaná metodika výzkumu včetně prezentace výsledků, které přinesl. Na základě výzkumných zjištění jsou v závěru práce navržena opatření zaměřená na zvýšení efektivity systému motivace pracovníků v podniku NADOKO, s. r. o.

1 Teorie motivace pracovního jednání

První kapitola přibližuje problematiku motivace pracovního jednání. Mimo jiné se v ní hovoří o zdrojích a typech motivace. V závěru kapitoly jsou představeny základní teorie motivace.

1.1 Motivace, motiv

Motivace

Pojem „motivace“ je odvozen od latinského slova vyjadřujícího pohyb (*movere*). Motivací se rozumí určitý soubor psychických procesů, které vedou k dosažení co nejlepších pracovních výsledků. Motivace znázorňuje sílu a směr chování lidí, zahrnuje faktory, které napomáhají k tomu, aby se lidé chovali určitým způsobem. Každého člověka motivují jiné faktory, a proto je velmi důležité vědět, o které se jedná. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité činy povedou k dosažení konkrétního cíle a získání relevantní odměny. Cílem je vytvořit takové pracovní prostředí a motivační procesy, jež vedou k tomu, že jednotliví pracovníci dosahují očekávaných výsledků. O této problematice se dozvíme z mnoha zdrojů, přesto všechny vycházejí z podobné definice.

„Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali, i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování (Armstrong, 2015, s. 218).“

„What is motivation? A motive is a reason for doing something. (Armstrong, 2006, str. 252)“. Volný překlad: Co je motivace? Motiv je důvod, proč něco dělat.

Motiv

„Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl (Bedrnová a kol., 2007, s. 363).“

S konceptem motivu se úzce pojí pojem cíle. Univerzálním cílem každého motivu je dosažení konečného psychického stavu, jemuž se říká nasycení. Jedná se o vnitřní naplnění, uspokojení z dosaženého cíle motivu. Tento proces trvá tak dlouho, než

dojde k dosažení cíle. Na psychiku člověka nepůsobí jeden motiv, ale celá jejich škála. Ty mohou mít jak totožný, tak opačný směr či stejnou i rozdílnou intenzitu.

Všeobecně platí, že motivy zaměřené stejným směrem se navzájem podporují, naopak motivy zaměřené opačným směrem se navzájem oslabují (Bedrnová a kol., 2007).

1.2 Proces motivace

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace souvisí s podmínkami, které ovlivňují lidi, aby se chovali konkrétním způsobem.

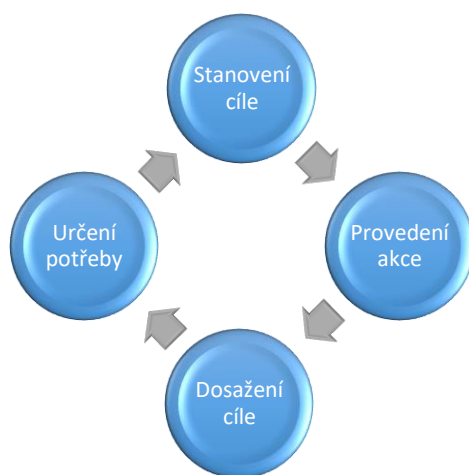
Arnold a kolektiv (2007) vymezují tři motivace:

- Směr – udává cíl, jakého chce člověk docílit.
- Úsilí – vymezuje aktivitu, jakou k tomu vyvíjí.
- Vytrvalost – jak dlouhý časový úsek tomu věnuje.

Proces motivace je mnohem složitější, než si často lidé myslí. Mají různé návyky, potřeby, touhy, stanovují si odlišné cíle. K uspokojení potřeb mnohdy podnikají různé činy. Je chybné si myslet, že každý člověk je motivován stejným způsobem. Motivaci lze popisovat jako cílově zaměřené jednání.

V životě bývají úspěšní ti lidé, kteří mají konkrétně vymezené cíle, podnikají kroky, které povedou k jejich dosažení. Motivace úzce souvisí s vnějšími podněty.

Místo, kde člověk může získat potřebné množství podnětů, je organizace, firma, podnik. Nejdůležitější články firmy představují v dané souvislosti manažeři, jejichž úkolem je motivovat lidi k podávání žádoucích výkonů. Musí ovšem nejprve pochopit proces motivace, který je níže uveden na obrázku č. 1.



Zdroj: (Armstrong, 2015, str. 220)

Obr. 1 Proces motivace založený na uspokojování potřeb

Daný model ukazuje na to, že motivace je vyvolána úmyslným nebo také mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb. Jako první políčko v obrázku jsou uvedené potřeby, které vyvolávají touhu něčeho dosáhnout nebo něco získat. Dále jsou stanoveny cíle, které vedou k uspokojení potřeby. Poslední políčko představují dosažené cíle. Jestliže byla potřeba uspokojena úspěšně, je pravděpodobné, že se při výskytu podobné potřeby zopakují stejné kroky, které nás vedly k dosažení cíle. Naopak pokud nebylo potřeby dosaženo, je pravděpodobné, že dané kroky opakovaně nezvolíme. Tento proces se podle Hullka nazývá „zákon příčiny a účinku“ (Armstrong, 2015).

1.3 Zdroje motivace

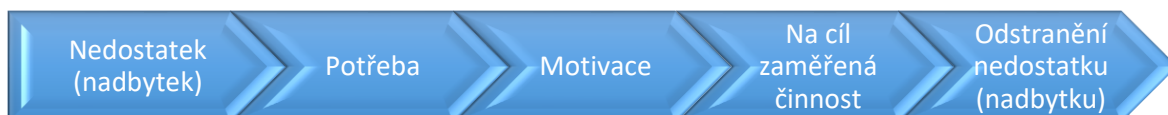
Z předchozích podkapitol jsme se dozvěděli, co je motivace a jak ji lze ovlivňovat. Nyní si odpovíme na otázky, odkud motivace pramení a jaké jsou její zdroje.

Jako zdroje motivace lze označit veškeré skutečnosti, které motivaci vytvářejí (Bedrnová a kol., 2007):

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

Potřeby

„Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (Bedrnová a kol., 2007, s. 366).“



Zdroj: (Bedrnová a kol., 2012, str. 229)

Obr. 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Potřeby se člení na:

- **Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní** – zjednodušeně se těmto potřebám říká primární. Jsou úzce spojeny s funkcemi lidského těla. Jedná se o potřebu kyslíku, tekutin, potravy.
- **Potřeby sociální, společenské, psychogenní** – tyto potřeby se označují jako sekundární. Nejsou spojeny s člověkem po biologické stránce, ale souvisí se sociální, společenskou nebo také kulturní podstatou. Jedná se o potřebu lásky, dominance a seberealizace (Bedrnová a kol., 2007).

Návyky

Návyky jsou považovány za zjednodušený zdroj motivace. Během života každý z nás uskutečňuje činnosti, které jsou prováděny opakovaně v konkrétních situacích.

Už v raném dětství si utváříme návyky, které nám přetrvávají do dospělosti a v průběhu života se neustále sebeutvářejí. Tyto procesy díky jejich pravidelnosti se pro nás stávají stereotypy neboli návyky. Při odehrání stejné situace se nám automaticky vrací naše návyky z dřívějška.

Za návyk lze označit ustálený, opakovaný či mechanický způsob činnosti člověka (Bedrnová a kol., 2007).

Zájmy

Tak jako předešlé zdroje, tak i zájmy jsou chápány jako důležitý zdroj motivace. Jedná se o vyhledávání takových předmětů, které vedou k nejefektivnějšímu uspokojení potřeb.

„Zájmy existuje tolik, kolik je činností, které mohou člověka těšit (Říčan, 2010, str. 108).“ Lze rozlišovat zájmy sociální, sportovní, estetické, technické, obchodní apod. (Bedrnová a kol., 2007).

Hodnoty

V průběhu života se neustále setkáváme s novými jevy, které hodnotíme, poznáváme, ale také jim přisuzujeme nějaký význam či hodnotu. Odehrávají se zde poznávání s prožíváním. Hodnoty nelze chápat pouze z objektivního hlediska, musíme je posuzovat i z individuálního pohledu. Hodnoty lze posuzovat z hlediska prospěchu jedince, nebo na druhou stranu také z hlediska prospěchu širších sociálních skupin. Každý člověk má jiné hodnoty, ale najde se škála hodnot, která je stejná pro nás všechny. Jedná se tedy např. o lásku, zdraví, peníze, upřímnost, práci, přátelství, rodinu, svobodu, úspěch (Bedrnová a kol., 2007).

Ideály

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje (Bedrnová a kol., 2007, str. 370).“

Ideály mohou mít různou podobu – např. cíle, osobní život, oblast pracovní, životní styl a další. Vznikají zejména na úrovni sociálních jevů, jako jsou rodina a autorita. Značný účinek zde má učení nápodobou a identifikací (Bedrnová a kol., 2007).

1.4 Typy motivace

Motivaci lze dělit na vnitřní a vnější (Armstrong, 2015).

Vnitřní motivace

Vnitřní motivace přichází z nitra jedince. Souvisí s představou člověka o důležitosti a zajímavosti vykonávané práce. Je zde důležitý pocit rozvíjení se či zdokonalování svých znalostí. Tento typ motivace vyplývá ze samotné práce.

Podle Deci a Ryana (1985) je důležité mít potřebu vykonávat konkrétní práci a svobodně se rozhodovat

Katze (Armstrong, 2015) říká, že pracovní místa by měla být dostatečně rozmanitá, aby se mohly zapojit veškeré schopnosti pracovníků.

Vnější motivace

Vnější motivace souvisí se snahami o správné motivování lidí. Jedná se o odměny jako např. povýšení, pochvala, zvýšení mzdy a jiné, dále zde působí i tresty, např. vyjádření kritiky nebo disciplinární řízení. Vnější prostředky motivace mají výrazný účinek, ale nemusí zároveň působit dlouhodobě (Armstrong, 2015).

1.5 Teorie motivace

První snaha o pochopení motivace pochází od řeckých filozofů, kteří se zaměřovali na dosahování pozitivních prožitků. Dále byla tato myšlenka rozvedena v 17. a 18. století filozofy Johnem Lockem nebo Jeremym Benthamem.

Začátkem 20. století se teorie motivace značně posunula. Napomohly k tomu příspěvky zastánců vědeckého řízení, které se dnes označuje jako teorie instrumentality. Od poloviny 20. století se začaly objevovat teorie zaměřené na obsah neboli teorie potřeb. Autory byli zejména představitelé behaviorálních věd. Později v šedesátých a sedmdesátých letech 20. století vznikaly teorie zaměřené na proces (Steers, Mowday, Shapiro, 2004).

Výše uvedené hlavní přístupy lze stručně charakterizovat následujícími způsoby:

- **Teorie instrumentality:** Vychází z názoru, že odměny a tresty jsou nejlepším nástrojem, aby lidi jednali potřebným způsobem.
- **Teorie zaměřené na obsah:** Známé jako teorie potřeb. Nejdůležitější složkou je nalézt faktory, které souvisejí s motivací. Motivace probíhá jako uspokojování potřeb. Neuspokojená potřeba formuje napětí a vyvolává nerovnováhu. Pro obnovení rovnováhy je důležité opět nalézt cíl a stanovit způsoby, které povedou ke stanovení cíle a uspokojení potřeb. Autory těchto teorií jsou například Maslow, Alderfeld, McClelland, Herzberg nebo McGregor.

- **Teorie zaměřené na proces:** Zaměřují se na psychologické procesy, které mají vliv na motivaci. Nazývají se také kognitivní neboli poznávací, jelikož se zabývají lidmi a tím, jak vnímají, interpretují a chápou své (pracovní) prostředí. Mezi nejznámější patří teorie očekávání, teorie cíle a spravedlnosti (Armstrong, 2015, Veber a kol., 2009).

V následujícím textu jsou charakterizovány nejvýznamnější teorie charakterizující jednotlivé výše uvedené přístupy.

1.6 Teorie posilování

Jedná se o nejstarší a nejjednodušší teorii, která je zaměřená na proces. Základem je „zákon účinku“ či „zákon efektu“, jejichž autorem je Thorndike. Podle těchto zákonů si lidé uvědomují vztah mezi svými činnostmi a jejich důsledky.

Skinner v roce 1953 postavil na těchto principech koncepci operativního podmiňování. Při žádoucím chování následuje odměna, která vede k posílení daného jednání. Naopak po nežádoucím chování následuje trest, který oslabuje toto jednání (Shields, 2007).

Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie patří k nejznámějším motivačním teoriím. Maslow definoval pět hierarchicky uspořádaných potřeb, které jsou pro všechny lidi společné. Tyto potřeby jsou seřazeny od nejnižších až k nejvyšším, tzn. od fyziologických přes potřeby bezpečí, lásky a sounáležitosti, potřeby uznání až po nejvyšší potřeby seberealizace (Kocianová, 2010).

Na prvním místě najdeme potřeby nezbytné k zachování biologické existence. Při jejich uspokojení přichází na řadu potřeba bezpečí. Tu lze pozorovat i u dětí, konkrétně při setkání s neznámou osobou. Další na řadu přichází potřeba někam patřit a být milován. Maslow udává, že při nepřítomnosti milovaného člověka, dětí, ženy či přátel bude člověk prahnout po vztazích s lidmi, především mít místo ve své skupině, po které touží více než po čemkoliv jiném. Na čtvrtém pořadí v hierarchii je potřeba úcty a sebeúcty. Jedná se o touhu po stálém hodnocení sebe, sebevědomí a úctě.

Pokud jsou všechny předešlé potřeby uspokojeny, následuje poslední bod v pyramidě, což je potřeba seberealizace. Jestliže člověk nemá existenční starosti,

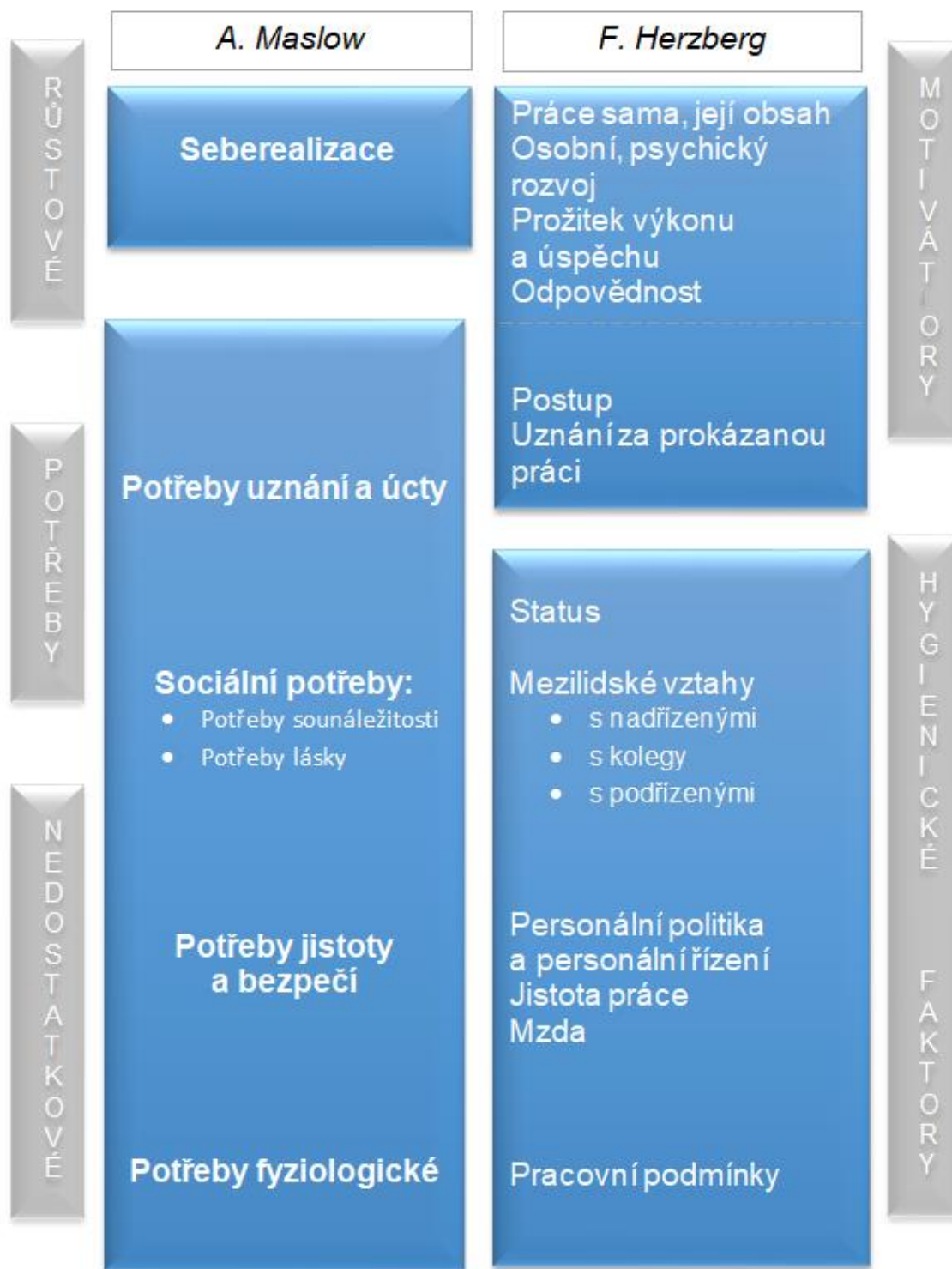
může si stanovovat nadosobní cíle, v nichž se bude realizovat. Zde můžeme uvést příklad Alberta Schweitzera, lékaře černé Afriky (Říčan, 2010).

Herzbergův dvoufaktorový model

Dvoufaktorovou motivační teorii zformuloval významný americký profesor psychologie Frederick Herzberg společně s kolegy v letech 1957,1966. Jedná se o dvoufaktorový model satisfaktorů, což jsou motivační faktory a motivátory a dissatisfaktorů neboli hygienické faktory (Armstrong, 2002).

Dvoufaktorový model byl založen na výzkumu spokojenosti nebo nespokojenosti. Bylo dotazováno 200 účetních a techniků, kteří měli popsat, co v nich vyvolá v pracovním prostředí špatné, co naopak dobré pocity. Na základě tohoto výzkumu bylo zjištěno, že faktory vedoucí k uspokojení z práce jsou naprosto odlišné od těch, které vedou k nespokojení z práce.

Tyto faktory byly podle Fredericka Herzberga rozděleny do dvou skupin na motivující a hygienické faktory. Motivující faktory se týkají obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci, jednoznačně přispívají k uspokojení z práce. Zaměstnanci pracují s vyšším zájmem a nasazením. Na druhé straně jsou hygienické faktory, které se týkají kontextu práce. Jedná se o pracovní podmínky či mzdu. Tyto faktory nemají kladný vliv na motivaci a mohou vést k nespokojenosti (Urban, 2017).



Zdroj: (Bedrnová a kol., 2012, str. 270)

Obr. 3 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa

Alderferova teorie ERG

Tuto teorii motivačních potřeb zveřejnil v roce 1972 Clayton Paul Alderfer jako další rozšíření Maslowovy pyramidy potřeb. Jedná se o jednodušší a přesvědčivější teorii, která se skládá ze tří základních kategorií (Armstrong, 2015):

- **Existence** (Existence) – Patří sem veškeré materiální a fyziologické potřeby, jako jsou například hlad, žízeň, mzda, jistota práce, pracovní podmínky.
- **Sounáležitost** (Relatedness) - Zahrnují se sem veškeré vztahy k lidem, se kterými se stýkáme (pochopení, přijetí, vliv, přátelství, společné cíle).
- **Růst** (Growth) – Tvořivá práce na sobě a svém okolí, jedná se o nejvýznamnější kategorii potřeb.

McClellandova teorie potřeb

Někdy se o této teorii hovoří také jako o teorii tří potřeb nebo teorii naučených, osvojených potřeb. Byla zveřejněna americkým psychologem Davidem McClellandem v roce 1958. Navazuje na předchozí práci Henryho Murraye a je založena zejména na studiu manažerů. Jsou zde identifikované tři potřeby, které kladou důraz na motivaci člověka (Armstrong, 2015).

- **Potřeba úspěchu** (Achievement motivation) – Touha dosáhnout něčeho těžkého či vysoká úroveň úspěšnosti, touha po uznání. Vše je posuzováno na základě osobní kvality.
- **Potřeba sounáležitosti** (Affiliation motivation) – Touha vytvořit blízké osobní vztahy, potřeba vřelých, přátelských vztahů.
- **Potřeba moci** (Authority) – Lidé mají potřebu vládnout, ovlivňovat ostatní. Neustále mít nad nimi kontrolu a být zodpovědní za druhé.

McGregorova teorie X a Y

Jedná se o teorii lidského chování a motivace v organizaci. Autorem je představitel humanistické psychologie Douglas McGregor, který ji zveřejnil v roce 1960. Jeho názory vycházely z průzkumů prováděných v amerických průmyslových firmách. Tato teorie rozděluje existenci protikladných představ o člověku (pracovníkovi) a z daných představ vycházejících přístupů k němu.

Rozděluje pracovníky, manažery do dvou skupin podle toho, jak vedou své podřízené (Bedrnová a kol., 2007).

Teorie X vyjadřuje představu, že člověk je líný jedinec, kterého je potřebné k práci nutit. Nejčastější donucovací prostředky jsou tresty, naopak dobře odvedenou práci či výkon je třeba náležitě finančně ohodnotit. Jedná se o člověka nesamostatného, který potřebuje neustálou kontrolu, dohled (Bedrnová a kol., 2007).

Teorie Y představuje opak zmíněné teorie X. Předpokládá, že práce je pro člověka přirozený děj jako například hra či odpočinek. Tento člověk má smysl pro odpovědnost a povinnost je pro něj zcela samozřejmá. Finanční odměny jsou pro něj druhotné. Větší důraz klade na pocity potěšení nebo uspokojení, které vyjadřují důležitost a užitečnost z vlastní práce, možnost pracovat tvořivě (Bedrnová a kol., 2007).

„Stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat často přetrvávající přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X (Bedrnová a kol., 2007, str. 389).“

1.7 Teorie očekávání

Tato teorie vychází z názoru, že lidé potřebují mít ponětí o tom, co mají přesně vykonat, aby si zasloužili odměnu. Dále očekávají možnosti získání odměny, která bude srovnatelná s jejich vynaloženým úsilím. A právě tyto faktory by měly zajistit vysokou míru motivace. Dříve bylo očekávání definované v teorii VIE, kterou vytvořil Victor Harold Vroom v letech 1964.

VIE se skládá ze tří složek: valence neboli hodnota, instrumentalita rovná se přesvědčení a poslední složkou je expektace, také můžeme říct pravděpodobnost, že vynaložené úsilí povede k očekávanému výsledku. Motivace je možná jedině v době, kdy je jasně definován vztah mezi výkonem a výsledkem, a právě výsledek je vnímán jako prostředek k uspokojování potřeb.

Teorie očekávání společně s teorií cíle je začleněna mezi nejdůležitější teorie motivace, protože působí jak na výkon, tak na odměňování (Armstrong, 2015).

Tato teorie má i své formální vyjádření (Bedrnová a kol., 2012):

$$M = f (V * E)$$

M – úroveň motivace

V – valence, subjektivní hodnota výsledku chování

E – očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že určité pracovní chování povede ke konkrétnímu výsledku.

Zdroj: (Bedrnová a kol., 2012, str. 236)

Obr. 4 Motivace a výkon

1.8 Teorie cíle

Locke a Latham v roce 1979 definovali teorii cíle. Stanovili, že jestliže budou jednotlivcům vymezeny konkrétní cíle a budou právě tyto cíle dosažitelné kvůli jejich náročnosti a bude-li jim poskytnuta zpětná vazba ohledně výkonu, pak dojde ke zlepšení výkonu a motivace. Cíle je zapotřebí definovat jasně. Dalším bodem je zpětná vazba, která udržuje motivaci směrem k dosahování vyšších cílů (Armstrong, 2015).

1.9 Teorie spravedlnosti

Autor John Stacey Adams v roce 1965 definoval tuto teorii jako teorii motivace, kdy ji ovlivňuje pocit spravedlnosti. Zaměstnanci zde konfrontují vstup a výstup. Srovnávají spravedlnost svých odměn neboli výstupy s ohledem na svůj vstup, kvalifikaci nebo úsilí. Porovnávají vlastní poměr vstupu a výstupu s ostatními členy (Armstrong, 2015).

1.10 Teorie sociálního učení

Teorie sociálního učení, kterou rozpracoval v roce 1977 Albert Bandura, spojuje hlediska teorie posilování a teorie očekávání. *„Uznává význam posilování chování, které determinuje budoucí chování, ale rovněž zdůrazňuje důležitost vnitřních psychologických faktorů, především očekávání, které se týká hodnoty cílů a individuálních schopností k jejich dosažení (Armstrong, 2015, str. 225).“*

1.11 Teorie kognitivního hodnocení

Autoři Deci a Ryan v roce 1985 definovali podstatu této teorie jako možnost oslabení vnitřní motivace, která vyplývá ze zájmu o práci při použití vnějších odměn.

Dále uvedli, že při vyplácení odměn v intervalu, jako se poskytuje zpětná vazba, bude vnitřní motivace udržována a povzbuzována. Naopak když motivaci vyplácíme tak často, aby lidi motivovala, používáme ji nuceně a právě to vede k oslabení vnitřní motivace (Armstrong, 2015).

2 Systém motivace pracovníků v organizaci

Ve druhé kapitole je rozebrána problematika motivace, pracovní spokojenosti a výkonu. V jejím závěru je objasněn pojem motivační program organizace, včetně jeho tvorby.

2.1 Pracovní motivace

Motivace zaměstnanců v pracovním prostředí má velmi důležitou úlohu. Je velmi nelehké určit motivaci pro jednotlivé lidi. Stanovuje, co a jak mají dělat, jak moc a jak dlouho se mají snažit. Na pracovní výkon působí celá řada faktorů, ale nejvýznamnější podíl má právě motivace (Arnold a kol., 2007).

V dnešní společnosti je samozřejmé, že lidé pracují. Jedná se o činnost cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou. Pracovní motivaci můžeme tudíž chápat jako hledisko, které je spojeno právě s výkonem pracovní činnosti. Vyjadřuje také přístup lidí k samotné práci, ke konkrétním pracovním úkolům (Bedrnová a kol., 2007).

Rozlišujeme dva typy pracovní motivace (Bedrnová a kol., 2012):

- **Motivace intrinsická**, souvisí s prací samotnou. Sem můžeme zahrnout například: potřebu činnosti vůbec, potřebu kontaktu s druhými lidmi, potřebu výkonu, touhu po moci, potřebu smyslu života a seberealizace.
- **Motivace extrinsická**, která se týká skutečností mimo vlastní práci. Jedná se například o: potřebu peněz, potřebu jistoty, potřebu potvrzení vlastní důležitosti, potřebu sociálních kontaktů, potřebu sounáležitosti.

Zkoumání motivace je mnohem složitější než zkoumání spokojenosti, jelikož člověk si málokdy uvědomuje svoji vlastní motivaci. Je zapotřebí používat nepřímé metody a postupy. Jedná se o pozorování člověka při práci, v činnostech a rozbor výsledků jeho práce. *„Technika, která v této oblasti přináší nejlepší výsledky, je tzv. zúčastněné pozorování, kdy pozorovatel je členem pracovního kolektivu a má možnost dlouhodobě sledovat přirozené projevy chování lidí kolem sebe (Bedrnová a kol., 2012, str. 255).“*

Při zkoumání motivace člověka musíme brát v úvahu, že stejné chování může být způsobeno odlišnými motivy. Naopak ale stejná motivace může způsobit různé chování lidí (Bedrnová a kol., 2012).

Pro úspěšnou motivaci jsou podstatné dva předpoklady, volba motivačních nástrojů a jejich následná aplikace. Mezi základní nástroje pracovní motivace lze zařadit odměny a sankce (Urban, 2017).

- **Odměny**, pracovníci získají za vykonání jasně daného úkolu. Netvoří ji jen odměna finanční, ale cokoli, co je pro zaměstnance příjemné. Tak uspokojí jeho potřebu a motivuje ho určitou činnost vykonat.
- **Sankce**, lze chápat jako hrozbu určitého trestu. Jestliže zaměstnanec nevykoná svůj úkol správně nebo včas, následuje sankce v podobě nezískání či snížení odměny. I sankce lze rozdělit na hmotné a nehmotné. Za nehmotné lze považovat například kritiku, která působí nepříjemně.

Mezi trendy dnešní doby k motivování a uspokojování zaměstnance patří například nabídka flexibility. Zaměstnanci touží mít kontrolu nad svým osobním a pracovním životem. Nabídka práce z domova nebo začít den v týdnu později, nebo naopak dříve, je pro některé ohromnou výhodou (Akalp, 2019).

2.2 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je jednostranně prožívaný vztah člověka k práci. Týká se postojů a pocitů, které lidi mají ke svému zaměstnání. Pozitivní přístup k práci vypovídá o spokojenosti s prací a naopak. Z pohledu měření jde o zkoumání kvality prožitku, kdy se používá především písemné nebo osobní dotazování.

Každá z forem má své výhody a nevýhody. Písemná forma má své nevýhody v tom, že nemusí být tak spolehlivá jako osobní metoda, dále je zde nižší návratnost. Mezi výhody můžeme zařadit snadnější udržitelnost kontroly a jedná se o méně nákladnou metodu. Naopak ústní forma dotazování vyžaduje kvalifikovanější tazatele, kteří pak své šetření smí doplnit o své výsledky z pozorování (Armstrong, 2015).

Pracovní spokojenost souvisí s obsahem vykonávané práce. Míra spokojenosti se měří u těchto skutečností (Bedrnová a kol., 2007):

- úspěch v práci, uznání,
- charakter vykonávané práce,
- odpovědnost v práci,
- možnost postupu.

Naopak pracovní nespokojenost je podporována skutečnostmi, které nejsou tak významné na podílení se na pracovní spokojenosti, ale nesou svou část na vzniku pracovní nespokojenosti. Jedná se o tyto skutečnosti (Bedrnová a kol., 2007):

- personální a sociální politika hospodářské organizace,
- uplatňování kontroly v řídicí činnosti,
- plat,
- mezilidské vztahy,
- pracovní podmínky.

2.3 Motivace, finanční a nefinanční odměny

Finanční odměňování plní celou škálu funkcí. Jeho úkolem je získat a udržet kvalitní pracovníky, dále také je motivovat k vyššímu výkonu a produktivitě. Odměňování by mělo být jasně propojené s náročností, odpovědností a osobním výsledkem jednotlivých pracovních míst. Peníze představují nejobvyklejší vnější odměnu (Urban, 2017).

Herzberg tvrdil, že nedostatek peněz vyvolá nespokojenost, ale jejich vydělání nezajišťuje trvalou spokojenost.

Peníze nemusejí mít žádný vnitřní smysl, ale mají zásadní motivační sílu, jelikož díky nim si lze splnit své vysněné cíle. Zde si lze odpovědět na otázku, zda peníze podněcují motivaci lidí? V určitém směru ano, pokud zaměstnance silně motivuje peněžní odměna. Lidé pracující pouze pro peníze považují své úkoly za méně příjemné. Jejich výsledky proto nemusí být tak dobré jako u zaměstnanců, kteří své úkoly nedělají pouze pro finanční odměnu (Armstrong, 2015).

K základním formám finančního odměňování patří (Urban, 2017):

- **Základní neboli pevná mzda** – souvisí s tržním ohodnocením různých profesí, klade důraz na požadavky, náročnost, dlouhodobý výkon, schopnosti jednotlivých zaměstnanců či ekonomický přínos. Říká se jí také tarifní nebo smluvní složka mzdy.
- **Odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance** – založena na posuzování dlouhodobých výsledků, schopností a kvalifikace. Bývá vyplácena v nadtarifní formě.
- **Pohyblivá neboli výkonová složka mzdy** – jedná se o prémie, bonusy, odměny za zlepšovací návrhy, podíl na zisku, zaměstnanecké akcie a další.
- **Mzdové příplatky** – peněžité příplatky odrážející se od mimořádné práce či pracovního místa.
- **Zaměstnanecké výhody** – cílem je zvýšení pracovní spokojenosti. Sem můžeme začlenit zaměstnanecká zvýhodnění, finanční příspěvky a neutrální požitky.
- **Rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců** – ve složitějších případech je hodnocení těchto schopností založeno na modelu kompetencí pracovních míst.
- **Růst významu výkonového odměňování.**
- **Diferencovaný podíl a odlišná frekvence vyplácení výkonové složky** – Vyšší podíl motivační složky mzdy, pro které mají větší samostatné rozhodovací chování.
- **Rostoucí význam ročně vyplácených výkonových odměn.**
- **Individualizované poskytování zaměstnaneckých výhod.**

Kromě finančních odměn organizace disponují celou škálou nefinančních nástrojů. Nejvýznamnější roli zde hraje pracovní úspěšnost. Podmínkou je správný výběr osob, jejich zaškolení, rozvoj, schopnosti a zájmy.

Mezi další nástroje patří: zadávání pracovních úkolů, pochvala, uznání, zpětná vazba, delegování či koučování nebo také rozvoj schopností a sebedůvěry zaměstnance. Organizace by měly při používání nefinanční motivace zohledňovat individuální potřeby a osobnostní vlastnosti jednotlivých pracovníků (Urban, 2017).

2.4 Motivační program organizace

Pojem motivační program lze chápat jako konkrétní systém práce s lidmi v organizaci, který se zaměřuje na pozitivní ovlivňování pracovní motivace. Motivační program se skládá ze skutečností podporujících zaměstnance v souladu s pracovními úkoly, pravidly, opatřeními a postupy (Bedrnová a kol., 2007).

Jeho úkolem není pouze aktivně ovlivnit pracovní výkon, ale také vytvořit pozitivní přístup k organizaci u všech jejích členů. Každá organizace by měla mít manažery, kteří jednají takovým postupem, aby co nejefektivněji dosáhli optimální úrovně pracovní motivace u všech zaměstnanců.

Výzkumy ohledně pracovního jednání nám umožnily určit obecné předpoklady výkonnosti pracovníků. Jedná se o: smysluplnou práci, zajímavou práci, perspektivu, hodnocení odpovídající množství a kvalitě odvedené práce, informovanost zaměstnanců, kulturu podniku (Dvořáková, 2012).

Jeden z nejúčinnějších přístupů k vytvoření optimálních předpokladů pro požadovanou úroveň pracovní motivace je tvorba obsahu práce. Zde se klade důraz na obsahovou stránku, celistvost pracovních úkolů, různorodost práce, zpětná vazba a další (Bedrnová a kol., 2012).

Přístupy k tvorbě obsahu práce patří (Bedrnová a kol., 2012):

- Střídání pracovních míst – job rotating.
- Rozšiřování obsahu práce – job enlargement.
- Obohacování obsahu práce – job enrichment.
- Poskytování dílčí autonomie pracovním skupinám.

Tvorba motivačního programu v organizaci by měla být založena na respektování následujících pravidel (Mayerová, Růžička, 2000):

- Vymezení základních prvků pracovní motivace a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti.
- Stanovení cílů motivačního programu.
- Vyhotovení popisu reálné produktivity pracovníků v okamžiku potřeby a srovnání této výkonnosti s míněním žádoucí výkonnosti.
- Vymezení činitelů, které mají povzbuzující efekt na jejich motivaci.

- Příprava využití právě těch činitelů, které se podílejí na motivaci pracovníků.
- Příprava podnikového dokumentu, kde je jeho obsah tvořen souhrnem motivačního programu.
- Následná kontrola realizace motivačního programu.

Při sestavování motivačního programu můžou být použity různé postupy. Většinou ho nalezneme v dokumentech charakterizujících činnost a zásady organizace (Mayerová, Růžička, 2000).

Tab. 1 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace

Kroky	Výstupy
1. Čeho chceme dosáhnout?	Cíl
Proč je to důležité?	Konečný cíl
3. Jak to vypadá nyní?	Současný stav
Kdo a co brání dosažení cíle?	Překážky a jejich příčiny
5. Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení
7. Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření
Kdo bude komu odpovědný?	Organizace
9. Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Zdroj: (Dvořáková, 2012, str. 241)

3 Charakteristika vybrané organizace a jejího systému motivace pracovníků

Ve třetí kapitole je představena společnost NADOKO, s. r. o. Je zde rozebrána zaměstnanecká politika firmy, jednotlivé benefity, které společnost nabízí svým zaměstnancům.

3.1 Základní údaje společnosti

Pro praktickou část byla vybrána organizace, v níž autorka této práce vykonávala povinnou odbornou praxi. Jedná se o kamionovou dopravu NADOKO, s. r. o. Společnost byla založena v roce 1992 panem Liborem Kotrmonem. Od svého vzniku se neustále rozvíjí a rozšiřuje své aktivity.

Firma působí v oboru kamionové dopravy, kde zajišťuje transport do všech zemí v Evropě. Nejvíce se specializuje na tyto země: Rumunsko, Bulharsko, Turecko, Chorvatsko, Slovinsko, Srbsko, Finsko, Estonsko, Lotyšsko a Litva.

Díky dlouholeté dopravě na Balkán si tato firma zajistila důvěru u zákazníků. Pro zkvalitnění poskytovaných služeb založila svou vlastní expozituru v Turecku. Vozový park je tvořen 120 soupravami, díky kterým lze poskytovat přepravu o jakékoliv hmotnosti a objemu.

3.1.1 Obecné informace

Tab. 2 Obecné informace o společnosti NADOKO, s. r. o.

Název společnosti: NADOKO, s. r. o
Sídlo: Vesecko 420, 511 01 Turnov
Datum vzniku účetní jednotky: 21. září 1992
Identifikační číslo: 47454369
Právní forma: Společnost s ručením omezeným
Předmět podnikání nebo jiné činnosti: Silniční motorová doprava nákladní vnitrostátní a mezinárodní
Počet zaměstnanců: 150

3.1.2 Logo



Zdroj: Nadoko, 2019

Obr. 5 Logo společnosti

Společnost je rozdělena do šesti sektorů. Jedná se o následující:

- **Doprava**, do dopravy lze zařadit kamionovou dopravu, kombinovanou a sběrnou dopravu.
- **Spedice**, jedná se o jakýkoliv druh přepravy, ať už vlastními dopravními prostředky, nebo pomocí nasmlouvaných partnerů.
- **Skadování**, skladovací prostory o rozloze 800 m².
- **Seris**, jedná se o servisní a pohotovostní služby nákladních vozidel. Mimo jiné firma v tomto odvětví nabízí tým kvalifikovaných mechaniků.
- **Práce zemní a výkopové**, společnost provádí zemní a výkopové práce prostřednictvím moderní techniky.
- **Práce jeřábnické**, poslední zaměření, které firma nabízí, jsou jeřábnické práce, které jsou prováděny v širokém rozsahu. Firma umožňuje pronájem pracovní plošiny.

3.2 Zaměstnanecká politika

Prvotním cílem společnosti NADOKO, s. r. o. je především získat kvalifikované pracovníky a následně je rozvíjet ve svém oboru. Jak už víme, zaměstnanci jsou největším bohatstvím organizace, proto se tato firma snaží co nejvíce investovat nejen do jejich rozvoje, ale také do prostředí, ve kterém odvádí svou práci. Nezbytným prvkem dobře fungující společnosti jsou vztahy na pracovišti, proto společnost pořádá různé duhy aktivit, ať už pracovních, tak mimopracovních pro sjednocení vztahů. Společnost si od své existence zakládá na harmonii a přátelské atmosféře na pracovišti.

NADOKO, s. r. o. umožňuje všem zaměstnancům řádné a spravedlivé ohodnocení za jejich odvedenou práci. Veškeré své zaměstnance se snaží motivovat k lepším výsledkům. Dále buduje rovné podmínky pro zacházení se všemi na pracovišti. Ať už se jedná o věkové rozdíly, pohlaví, náboženství, národnost a další. Tato firma se snaží poskytnout stejné podmínky pro všechny své zaměstnance.

3.2.1 Pracovní prostředí

V roce 2018 se společnost rozhodla pro obsáhlou rekonstrukci celého komplexu firmy. Veškeré kanceláře byly zrekonstruovány a vybavení bylo nahrazeno novým včetně informačních technologií. Dále byla vybudována kompletně nová sociální zařízení včetně sprch. Pro větší pohodlí v době obědové pauzy firma provedla obsáhlou rekonstrukci jídelny pro zaměstnance.

Kamionovou dopravu tvoří převážně řidiči s profesí, proto firma nechala postavit nové servisní haly pro větší pohodlí svých zaměstnanců. Veškeré tyto úpravy společnost provedla pro své zaměstnance, aby se při příchodu do práce cítili co nejlépe.

Všichni zaměstnanci jsou na začátku své kariéry v této společnosti seznámeni s etickým kodexem, kterým se nadále řídí. Nejedná se pouze o mezilidské vztahy na pracovišti, ale firma také dbá na správné jednání s lidmi mimo firmu. Zakládá si tak na svém dobrém jménu. K hlavním bodům, na nichž si firma zakládá, jsou: profesionalita, loajalita, respekt k ostatním a týmovost.

3.2.2 Obsah práce

Ve společnosti existuje mnoho pracovních pozic jako například dispečer, který je nedílnou součástí firmy, jelikož na něm a na řidiči s profesí záleží celá doprava jednotlivých přeprav. Tato práce je velmi náročná nejen svým obsahem, ale také na psychiku jedince. Mezi další profese patří personalisté, fakturace, hlavní účetní, pomocné účetní, obchodní poradce, technici a další. Empirický výzkum byl uskutečněn na řidičích, proto je zde uveden jejich obsah práce.

ŘIDIČ NÁKLADNÍHO AUTOMOBILU

Úkolem řidiče nákladního automobilu je dovézt v pořádku náklad ve správný čas na správné místo. V rámci svých pracovních povinností řidič:

- Odpovídá za své vozidlo.
- Kontroluje stav vozidla a jeho provozuschopnost.
- Zajišťuje potřebnou dokumentaci.
- Kontroluje naložení vozidla.
- Má zodpovědnost za zabezpečení nákladu v rozsahu stanovené nosnosti.
- Je povinen řídit vozidlo podle aktuálních podmínek vozovky, počasí.
- Dále je povinen dodržovat provozní podmínky.

3.3 Mzda a zaměstnanecké benefity

Mzda

Výše mzdy v této společnosti je srovnatelná s ostatními institucemi se zaměřením na dopravu. Nejsou zde výrazné rozdíly oproti ostatním společnostem.

Benefity

Mimo finanční ohodnocení firma poskytuje svým zaměstnancům benefity pro jejich jednotlivé ocenění či navázání na větší motivovanost k práci. Jednotlivé benefity se liší podle druhu profese.

Společnost všem svým technickohospodářským zaměstnancům nabízí:

- stravenky, příspěvek na důchodové pojištění,
- životní pojištění,
- vakcíny proti chřipce a žloutence,
- sick day,
- půjčky s nulovým úrokem,
- možnost služebního automobilu,
- služební telefony a notebooky,
- jazykové kurzy,
- osobní rozvoj a vzdělávání.

Benefity jsou odlišné pro řidiče s profesí. Nedostávají stravenky, jelikož jim jsou vypočítávány diety. Co se týče osobního rozvoje a vzdělávání, tyto benefity jim také nejsou umožněny, jelikož většinu svého času tráví na cestách. Řidičům jsou poskytovány pouze následující tři benefity:

- Profesionálně odvedené servisní služby.
- Možnost půjček s nulovým úrokem.
- Nové kamionové soupravy.

4 Empirický výzkum

Empirický výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na řidiče s profesí. Řidiči tvoří velkou část zaměstnanců firmy Nadoko, a je tudíž nezbytné znát jejich spokojenost, či naopak nespokojenost s jejich prací. Bylo dotázáno celkem 122 řidičů, přičemž odpovědělo 85 z nich, což lze považovat za úspěch.

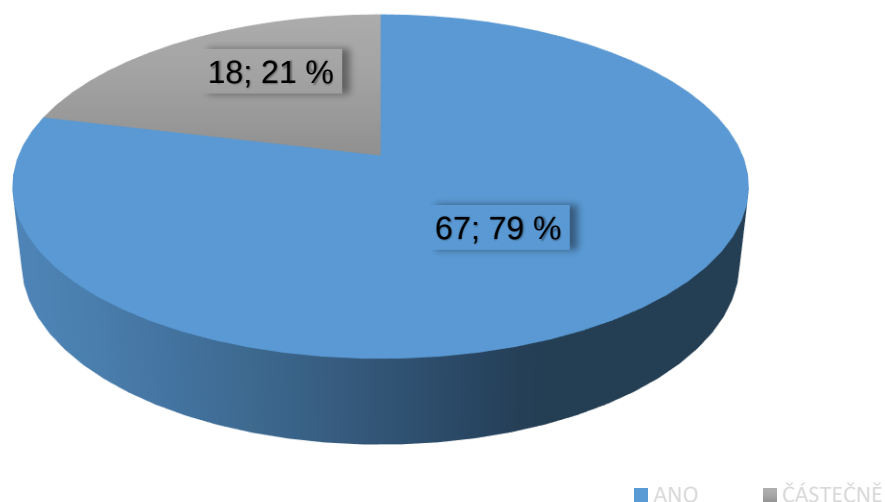
4.1 Metodika výzkumu

V dotazníku, který je uveden v příloze č. 1, jsou uvedeny dva typy otázek. Jedná se o otázky uzavřené, kde respondenti vybírají z odpovědí ANO, NE nebo ČÁSTEČNĚ, a otázky otevřené, kde respondenti vypisují své názory.

Dotazník je rozdělen do čtyř částí. V první části byly kladeny otázky zaměřené na přístup firmy k osobě řidiče. Druhý bod se týkal pracovních podmínek a odměňování za odvedenou práci včetně případných benefitů. Další okruh otázek v dotazníku se týkal přidělené techniky. Posledním okruhem byla spolupráce s dispečerem a servisním technikem při řešení problémů.

4.2 Vyhodnocení výsledků výzkumu

Otázka č. 1 Jste spokojen s úrovní jednání při uzavírání pracovní smlouvy?



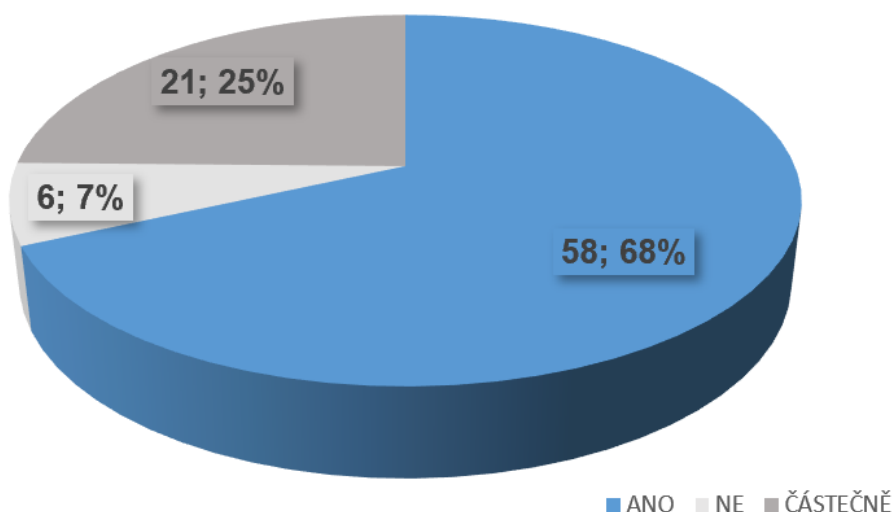
Obr. 6 Spokojenost s úrovní jednání při uzavírání pracovní smlouvy

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci společnosti NADOKO, s. r. o., jsou spokojeni s jednáním při uzavírání pracovních smluv. Pouze 18 respondentů odpovědělo „částečně“, zbývající většina 67 respondentů odpovědělo „ano“.

Otázka č. 2 Vychází Vám firma vstříc při řešení Vašich osobních problémů?

Daná otázka se týká vstřícnosti firmy vůči zaměstnanci. Jedná se například o zdravotní problémy, nemoc v rodině nebo čerpání jiného volna.

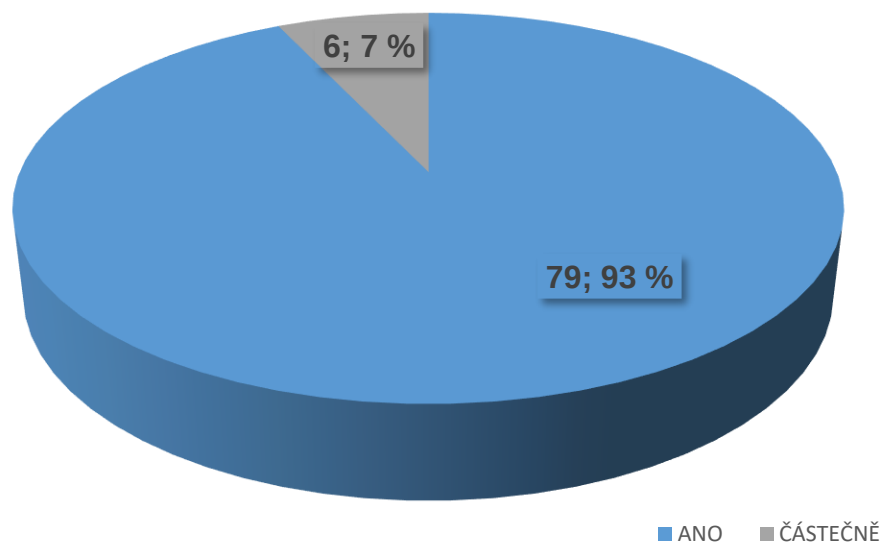
Z grafu lze vyčíst, že respondenti jsou převážně spokojeni při řešení jejich osobních problémů. Pouhých 6 respondentů odpovědělo „ne“. Dalších 21 respondentů odpovědělo „částečně“ a 58 je spokojeno.



Obr. 7 Vstřícnost firmy při řešení osobních problémů řidiče

Otázka č. 3 Umožní Vám firma čerpání řádné dovolené dle Vašich představ a potřeb rodiny?

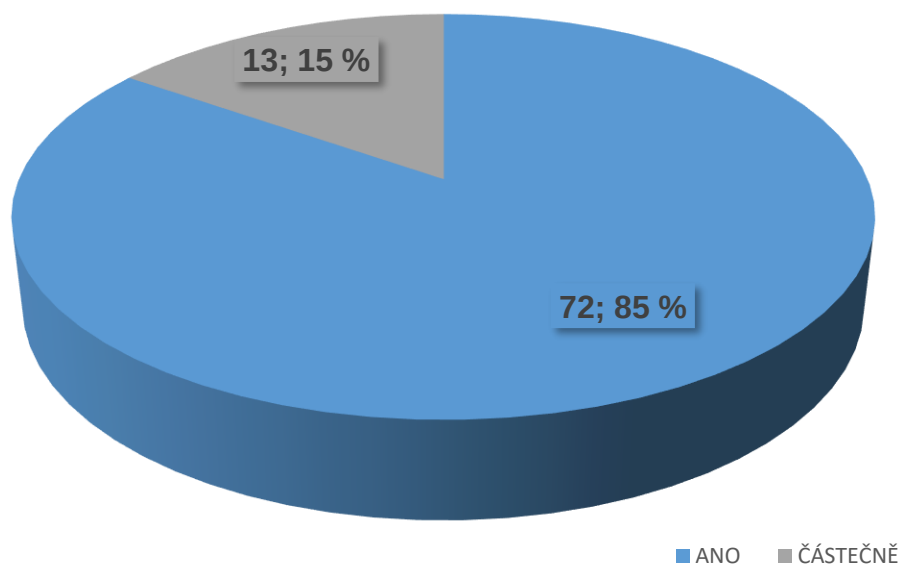
Více než 70 řidičů vyjádřilo spokojenost s podmínkami při čerpání řádné dovolené a firma jim vždy vyhověla. Zbylých 7 %, tzn. 6 řidičů odpovědělo „částečně“. Příklad částečné odpovědi jednoho řidiče představuje stížnost, že nemůže zůstat v průběhu týdne se svou dcerou doma.



Obr. 8 Možnost čerpání řádné dovolené dle potřeb řidiče

Otázka č. 4 Vyhovují Vám současné pracovní podmínky?

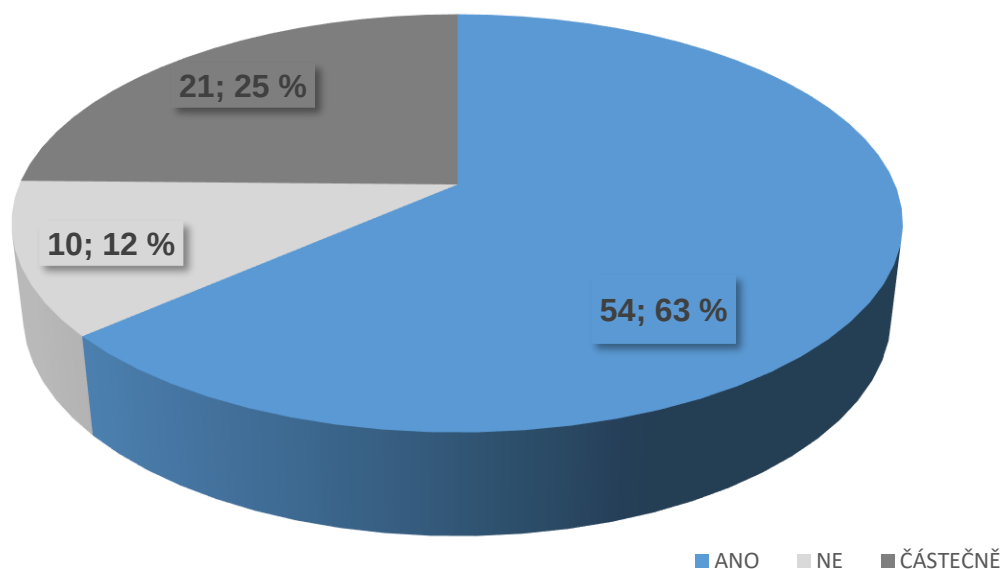
Čtvrtá otázka byla směřována na pracovní podmínky, které se týkají například sociálního zařízení, možnost uložení osobních věcí nebo možnost odpočinku po směně. Více jak 70 respondentů, tj. 85 % odpovědělo, že jsou velmi spokojeni s pracovními podmínkami, jelikož zázemí, šatny či sociální zařízení firma vybudovala zcela nové. Našlo se zde 13 jedinců, kteří odpověděli „částečně“, ale neuvedli žádný důvod, proč zvolili danou odpověď.



Obr. 9 Pracovní podmínky

Otázka č. 5 Jste spokojen s výší mzdy a včasností její výplaty za odvedenou práci?

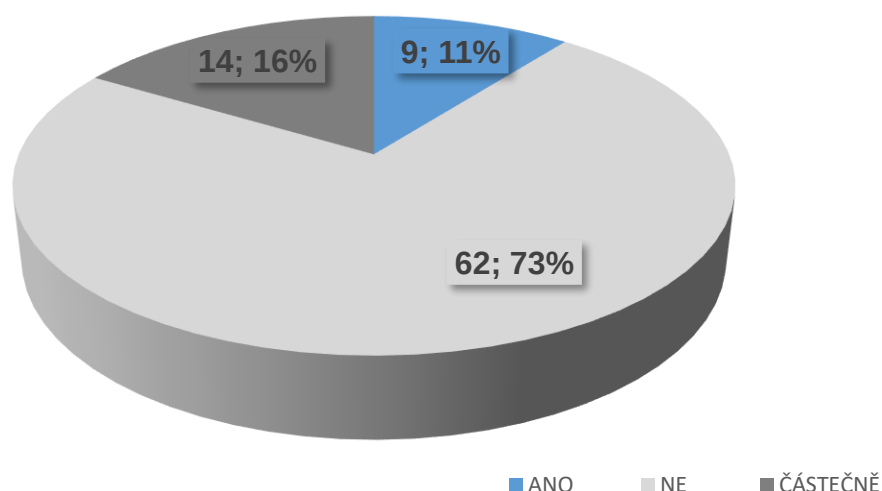
Na tuto otázku respondenti odpověděli různě. Co se týče včasnosti vyplácení mzdy, tak se většina shodla, že jsou spokojeni. Ohledně mzdy byly odpovědi různé. Ale v celkovém průzkumu je zde více jak 50 spokojených respondentů.



Obr. 10 Spokojenost s výší mzdy a včasnost její výplaty

Otázka č. 6 Jste dostatečně informován o veškerých výhodách, které firma poskytuje?

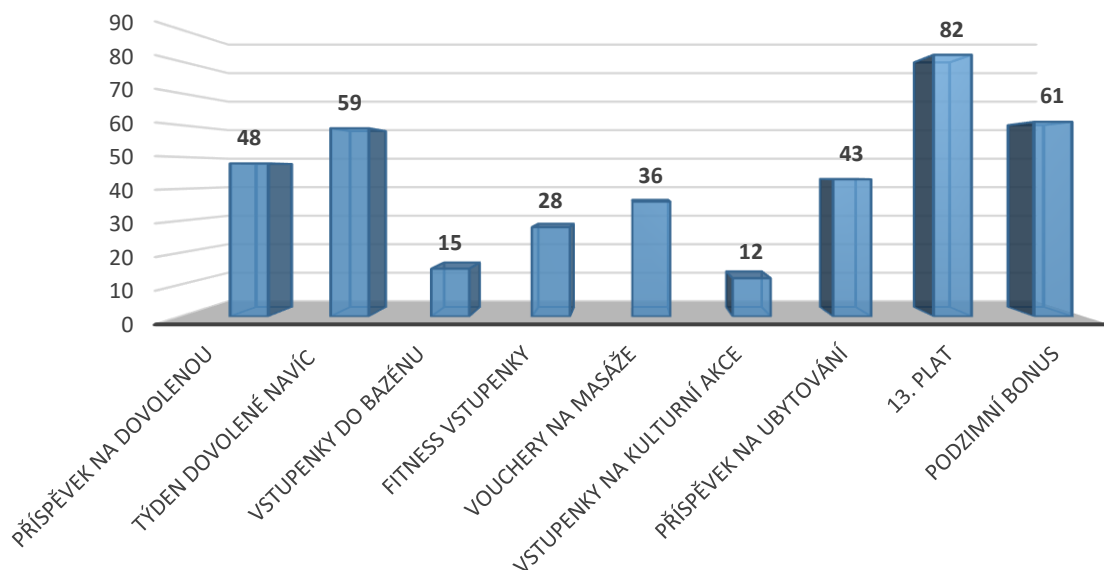
Šestá otázka přinesla znepokojivé odpovědi. Vyplynulo z nich, že řidiči kamionové dopravy nemají dostatek informací o výhodách, které společnost nabízí. Více než 60 řidičů neví o možnosti těchto výhod. Zbýlých 9 řidičů má pouze pár informací, které jim byly poskytnuty při jejich nástupu do zaměstnání, dalších 14 řidičů nemají žádné informace. Zde se nabízí prostor pro zlepšení.



Obr. 11 Informovanost o výhodách, které firma poskytuje

Otázka č. 7 Jaké benefity, které firma v současnosti nenabízí, byste uvítali?

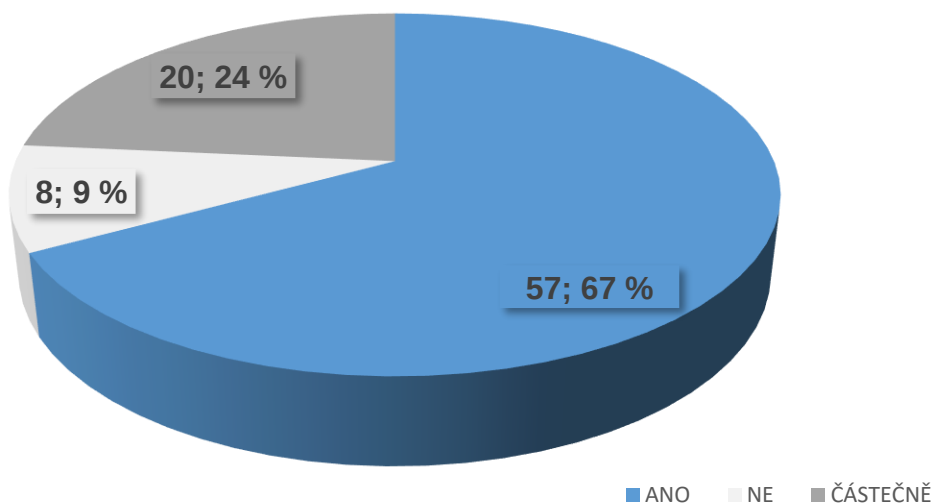
V této otázce byla respondentům dána možnost vybrat si ze seznamu momentálně nenabízených benefitů. Jednalo se o příspěvek na dovolenou, týden dovolené navíc, vstupenky do bazénu, fitness vouchery, vstupenky na kulturní akce, příspěvek na ubytování, 13. plat a podzimní bonus. Respondenti si mohli vybrat více položek. Z grafu vyplývá, že by nejraději uvítali 13. plat. Druhou nejčtetnější odpovědí byl podzimní bonus a týden dovolené navíc, rozdíl mezi těmito odpověďmi se lišil pouze o čtyři hlasy. Dále by rádi uvítali příspěvek na dovolenou nebo také fitness vstupenky či vouchery na masáže. Nejméně žádané byly vstupenky na kulturní akce a vstupenky do bazénu.



Obr. 12 *Benefity, které by zaměstnanci uvítali*

Otázka č. 8 Jste spokojen s přiděleným vozidlem, s nímž vykonáváte sjednanou práci?

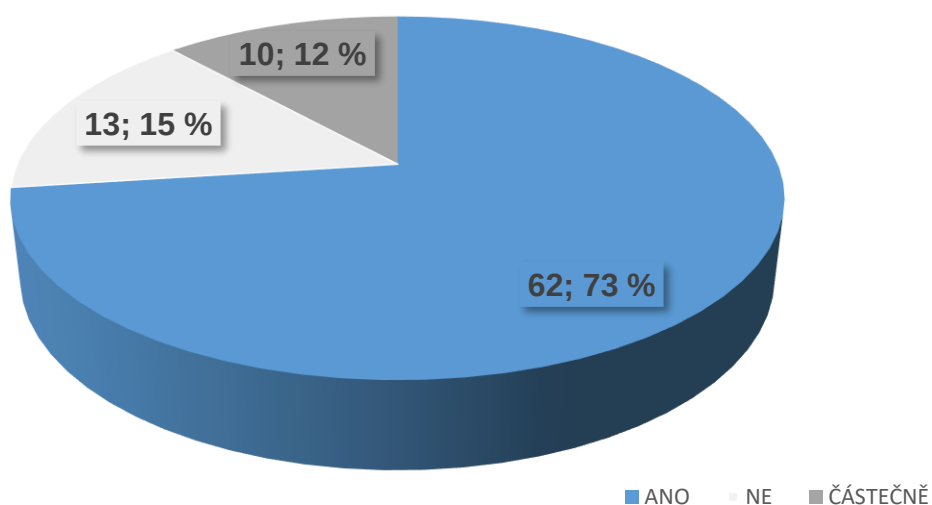
Z grafu lze vyčíst, že více než polovina respondentů je s přiděleným vozidlem spokojena. Našlo se zde i několik jedinců, kteří nejsou spokojeni vůbec a chtěli by změnit přidělené vozidlo. Těch bylo celkově 8. Částečně spokojeno je 20 respondentů. Z celkového šetření vyplývá spíše spokojenost řidičů s jejich vozidly.



Obr. 13 *Spokojenost s přiděleným vozidlem*

Otázka č. 9 Vyhovuje Vám kvalita a včasnost odstraňování závad na Vašem přiděleném vozidle?

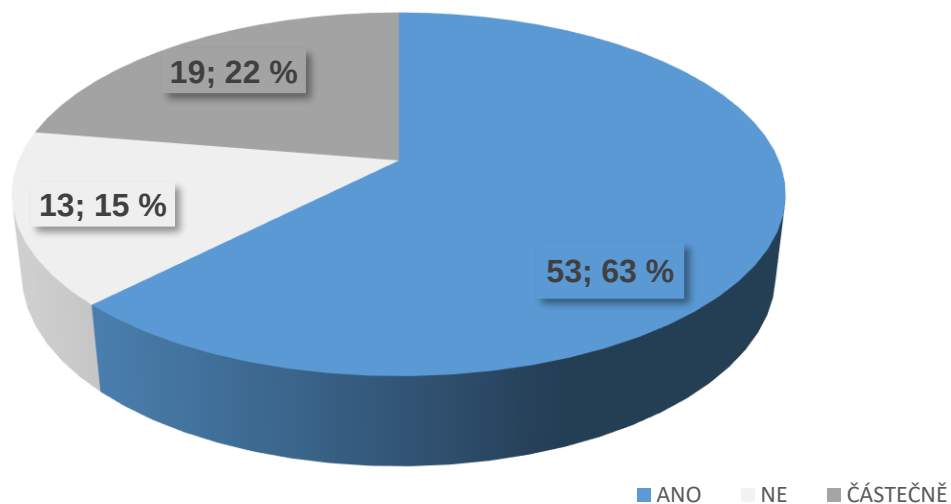
Z grafu vyplývá, že 62 řidičů, tj. 73 % je spokojeno se službami servisu. Z celkových 85 respondentů vyjádřilo pouhých 13 svou nespokojenost a 10 uvedlo částečnou spokojenost. Jelikož firma nedávno dokončila rekonstrukce servisních hal a všichni pracovníci chodí neustále na školení, kde se zdokonalují ve své profesi, takže firma do budoucna očekává lepší výsledky ohledně spokojenosti řidičů.



Obr. 14 Spokojenost se servisem ve firmě

Otázka č. 10 Vyhovuje Vám vzájemná spolupráce s dispečerem, který Vás řídí?

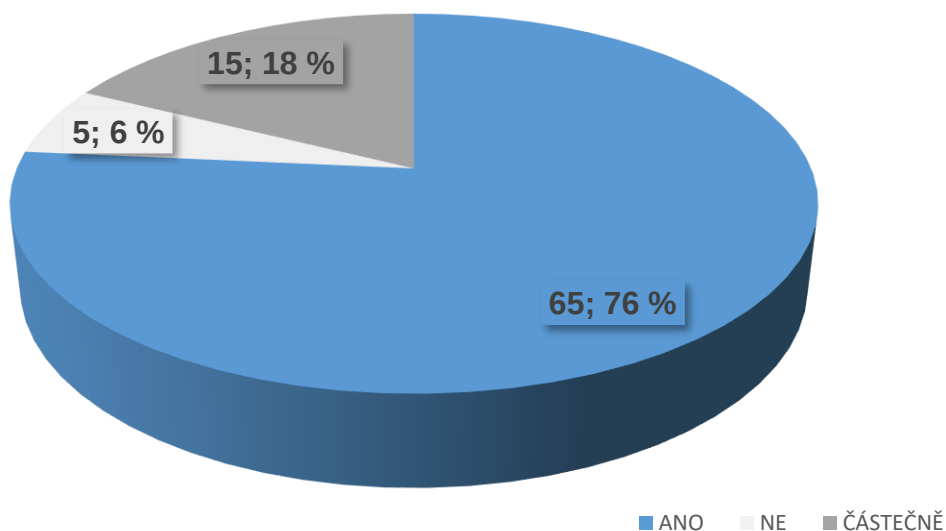
Ve firmě se nachází 10 dispečerů, kteří mají na starost určitou škálu řidičů. Z toho vyplývá, že každý řidič může být jinak spokojen. Z celkového průzkumu jsou řidiče spíše spokojeni. Více než padesát řidičů je spokojeno, zbylí jsou spokojeni částečně nebo vůbec.



Obr. 15 Spokojenost se vzájemnou spoluprací s dispečerem

Otázka č. 11 V případě potíží na jízdni trase řeší je firma včas a kvalitně?

Z dotazníkového šetření jsme se dozvěděli, že u 65 respondentů, kteří tvoří 76 %, firma řeší včas a kvalitně náhlé komplikace na jízdni trase. Je zde velmi malé procento nespokojených jedinců, kteří nemají pozitivní zkušenosti s tímto problémem. Zbýlých 18 %, tj. 5 respondentů je spokojeno částečně, jelikož na své cestě měli více komplikací a ty nebyly odstraněny v takovém časovém intervalu, v jakém si představovali.



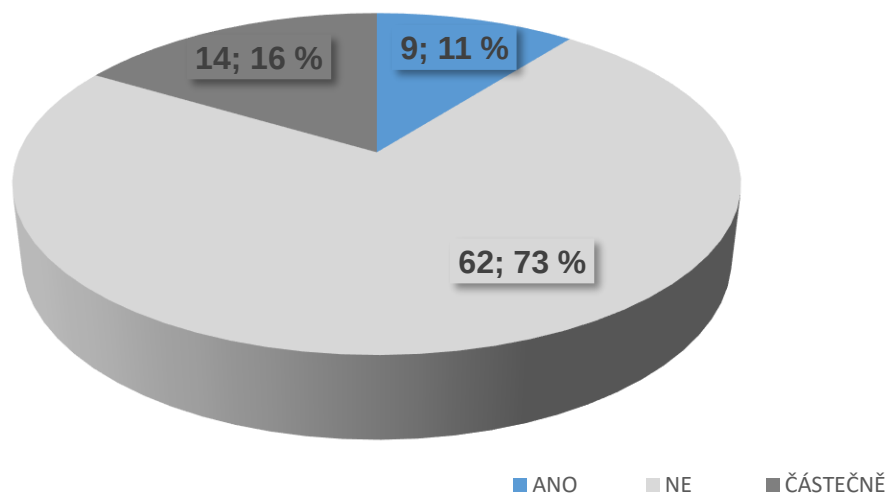
Obr. 16 Včasnost a kvalita odstraňování potíží na jízdni trase

5 Návrh praktických doporučení na zvýšení efektivity současného systému motivace pracovníků

Z dotazníkového šetření, které probíhalo ve firmě NADOKO, s. r. o., vyplynulo, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni. Byly avšak zjištěny také některé problémy, jež mohou motivaci a výkon pracovníků snižovat. Níže jsou představena možná řešení zjištěných problémů.

5.1 Návrh na řešení problému č. 1

První problém představuje nedostatečnou informovanost řidičů o výhodách, které firma nabízí. Z grafu lze vidět značný nepoměr mezi odpověďmi ano a ne. Více než 70 %, což je šedesát dva respondentů z osmdesáti pěti, odpovědělo ne. Zbylá část tvořená 23 respondenty odpověděla „ano“ nebo „částečně“. Zde vidíme problém, který vede k menší motivovanosti řidičů ze strany firmy (viz odpovědi na obrázku č. 10).



Obr. 17 Informovanost o výhodách, které firma poskytuje

Bude potřebné poučit personální oddělení, aby dbalo na větší informovanost řidičů firmy. Při každé návštěvě řidiče by mu mělo být umožněno získat nové údaje, které je budou informovat o novinkách, ale také opatřeních, jež budou ve firmě zavedena. Dalším doporučením je vyvěsit tato oznámení na webové stránky či pořádat pro řidiče pravidelná sezení, kde jim veškeré informace budou sděleny.

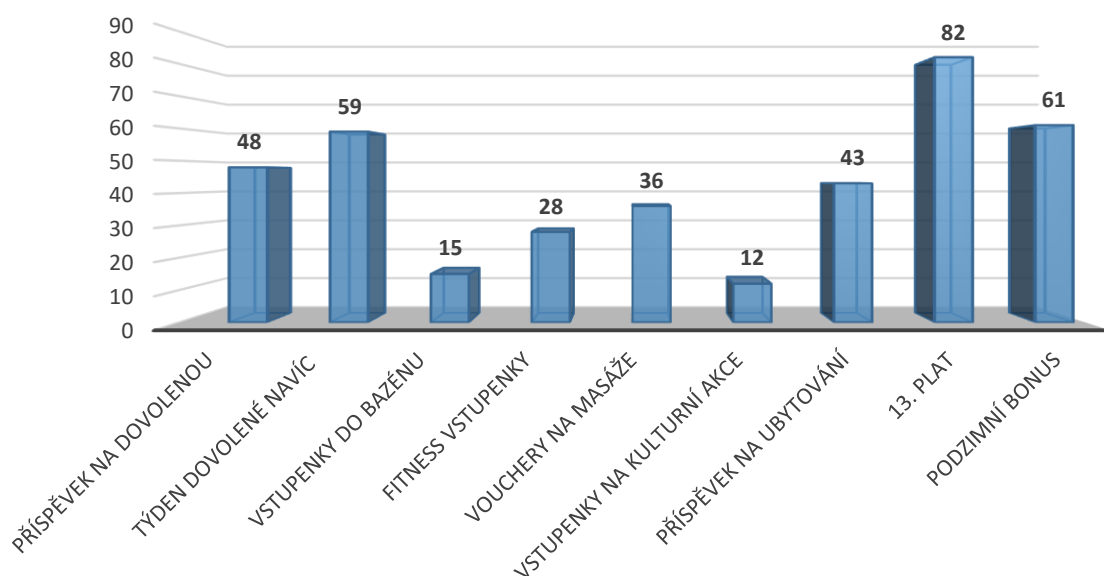
5.2 Návrh na řešení problému č. 2

Druhý problém představují benefity, které by zaměstnanci uvítali (viz obr. č. 7).

Firma v současné době nabízí řidičům pouze tři benefity:

- Profesionálně odvedené servisní služby.
- Možnost půjček s nulovým úrokem.
- Nové kamionové soupravy.

Ukázalo se, že největší zájem by byl o 13. plat a podzimní bonus. Mezi další žádoucí benefity patřil týden dovolené navíc, příspěvek na dovolenou a příspěvek na ubytování. Mezi volnými vstupenkami měly největší ohlas vouchery na masáže, a to především zad. Tuto položku by ocenilo více než 30 řidičů, jelikož jejich práce má značný vliv na zdravotní potíže se zády.



Obr. 18 *Benefity, které by zaměstnanci uvítali*

Uvedené zjištění vybízí k rozšíření nabídky benefitů pro řidiče, které lze zavádět postupně. Není nutné začít zaměstnancům okamžitě nabízet 13. plat, na začátku může jít například o vouchery.

Závěr

Prvním cílem této bakalářské práce bylo představení tématu motivace a vymezení rozdílu mezi motivací a motivem a uvedení dopodrobna jednotlivých faktorů, které nás všechny, i když každého jinak, ovlivňují. Dále nám tato práce poskytla informace o systému motivace pracovníků v organizaci, kam spadá pracovní motivace a spokojenost, finanční a nefinanční odměny a v poslední řadě motivační program organizace.

Druhým cílem této práce bylo veškeré získané poznatky aplikovat na podnik NADOKO, s. r. o. Poznatky pro náměty ke zlepšení stávajícího systému motivace pracovníků v tomto podniku byly zjišťovány pomocí dotazníku.

Na základě výsledků byla navržena dvě základní opatření:

- Zlepšit informovanost řidičů o nabízených výhodách.
- Rozšířit nabídku benefitů pro řidiče.

Ukazuje se, že společnost motivuje spíše technickohospodářské pracovníky a neuvědomuje si, že řidiči jsou pro společnost ti nejdůležitější. Organizace dbá na jejich komfort při cestách, zajišťuje rychlé služby při potížích nebo jim nabízí kvalitní servis v zázemí. Avšak řidiči této firmy chtějí mít stejné výhody a podněty k motivaci jako ostatní zaměstnanci společnosti.

Seznam literatury

ADAIR, J., 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Grada Publishing. ISBN 80-86851-00-1.

AKALP, N., 2019. 5 Creative Tips for Motivating Your Team. *Score.org* [online]. 1. 3. 2019 [cit. 2019-10-25]. Dostupné z: <https://www.score.org/blog/5-creative-tips-motivating-your-team>

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

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. ISBN 0-7494-4631-5.

ARMSTRONG, M. 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARNOLD, J. a kol., 2007. *Psychologie práce pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press. ISBN 8025115183.

BEDRNOVÁ, E. A kol., 2007. *Psychologie a sociální řízení*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BEDRNOVÁ, E. A kol., 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

DVOŘÁKOVÁ, Z., 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck. ISBN 978-80-7400-347-9.

MAYEROVÁ, M. a Jiří RŮŽIČKA. 2000. *Moderní personální management*. Praha: H & H. ISBN 808602265X.

Nadoko, 2019. Služby. *Nadoko.cz* [online]. 2019 [cit. 2019-10-10]. Dostupné z: <http://www.nadoko.cz/cz/kontakty.htm>

PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidi pracovali*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŘÍČAN, P., 2010. *Psychologie osobnosti obor v pohybu*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-3133-9.

STEERS, R. M., R. T. MOWDAY a D. L. SHAPIRO, 2004. Call for papers: the future of work motivation theory. *Academy of Management Review*. Vol. 29, No. 3, 379–387.

URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-271-0227-3.

—

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	12
Obr. 2 Schematické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti.	13
Obr. 3 Herzbergova dvoufaktorová teorie pracovní motivace a její porovnání s teorií potřeb A. Maslowa.....	18
Obr. 4 Motivace a výkon.....	21
Obr. 6 Logo společnosti	30
Obr. 7 Spokojenost s úrovní jednání při uzavírání pracovní smlouvy	34
Obr. 8 Vstřícnost firmy při řešení osobních problémů řidiče	35
Obr. 9 Možnost čerpání řádné dovolené dle potřeb řidiče	36
Obr. 10 Pracovní podmínky.....	37
Obr. 11 Spokojenost s výší mzdy a včasnost její výplaty	38
Obr. 12 Informovanost o výhodách, které firma poskytuje	39
Obr. 13 Benefity, které by zaměstnanci uvítali	40
Obr. 14 Spokojenost s přiděleným vozidlem	40
Obr. 15 Spokojenost se servisem ve firmě	41
Obr. 16 Spokojenost se vzájemnou spoluprací s dispečerem	42
Obr. 17 Včasnost a kvalita odstraňování potíží na jízdě na trase.....	43
Obr. 18 Informovanost o výhodách, které firma poskytuje	44
Obr. 19 Benefity, které by zaměstnanci uvítali	45

Seznam tabulek

Tab. 1 Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace.....	28
Tab. 2 Obecné informace o společnosti NADOKO, s. r. o.....	29

Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník pro řidiče nákladní autodopravy ve firmě NADOKO, s.r.o. 51

Přílohy

Příloha 1: Dotazník pro řidiče nákladní autodopravy ve firmě NADOKO, s.r.o.

Jménem vedení firmy Vás žádám o vyplnění následujícího dotazníku. Důvodem je snaha o další zlepšování přístupu firmy k zaměstnancům, o zlepšování pracovních podmínek a vzájemných vztahů uvnitř firmy. Vaše odpovědi budou považovány za anonymní. Předem Vám děkuji za Váš čas. Denisa Kotrmonová.

Jste spokojen s úrovní jednání při uzavírání pracovní smlouvy? Pokud ne, nebo částečně, uveďte, jaké máte připomínky.

ANO NE ČÁSTEČNĚ

Vychází Vám firma vstříc při řešení Vašich osobních problémů? (např.: zdravotní potíže, nemoc v rodině, čerpání jiného nutného volna). Pokud ne, částečně, uveďte své připomínky.

ANO NE ČÁSTEČNĚ

Umožní Vám firma čerpání řádné dovolené dle Vašich představ a potřeb rodiny? Pokud ne, částečně, uveďte své připomínky.

ANO NE ČÁSTEČNĚ

Vyhovují Vám současné pracovní podmínky? (např. sociální zařízení, možnost uložení osobních věcí, možnost stravování, případně i umožnění odpočinku po směně) Pokud ne, částečně, uveďte své připomínky.

ANO NE ČÁSTEČNĚ

Jste spokojen s výší mzdy a včasností její výplaty za odvedenou práci?

ANO NE ČÁSTEČNĚ

Jste dostatečně informován o veškerých výhodách, které firma poskytuje?

ANO

NE

ČÁSTEČNĚ

Jaké benefity, které firma v současnosti nenabízí, byste uvítali? (např. příspěvek na dovolenou nebo týden dovolené navíc; vstupenky do bazénů, posiloven, fitcenter, wellness center, lázní, sportovních klubů; příspěvek na dopravu do zaměstnání; příspěvek na ubytování; 13. plat; podzimní bonus;.....)

Jste spokojen s přiděleným vozidlem, s nímž vykonáváte sjednanou práci?
Pokud ne, částečně, uveďte své připomínky.

ANO

NE

ČÁSTEČNĚ

Vyhovuje Vám kvalita a včasnost odstraňování závad na Vašem přiděleném vozidle? Pokud ne, částečně, uveďte své připomínky

ANO

NE

ČÁSTEČNĚ

Vyhovuje Vám vzájemná spolupráce s dispečerem, který Vás řídí?
Pokud ne, částečně, uveďte své připomínky.

ANO

NE

ČÁSTEČNĚ

V případě potíží na jízdní trase řeší firma tyto včas a kvalitně?
Pokud ne, částečně, uveďte své připomínky.

ANO

NE

ČÁSTEČNĚ

Ještě jednou Vám děkuji za čas a odpovědi, Denisa Kotrmonová.

Tento dotazník odevzdejte prosím do schránky před personálním oddělením firmy.

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Denisa Kotrmonová		
STUDIJNÍ OBOR	6208R190 Podniková ekonomika a řízení lidských zdrojů		
NÁZEV PRÁCE	Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
KATEDRA	KRLZ - Katedra řízení lidských zdrojů	ROK ODEVZDÁNÍ	2019
POČET STRAN	52		
POČET OBRÁZKŮ	19		
POČET TABULEK	2		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	Tato bakalářská práce byla zaměřena na téma motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci NADOKO, s. r. o. Teoretickým cílem práce bylo podat přehled aktuálních poznatků o motivaci pracovního jednání. Praktickým cílem bylo analyzovat systém motivace pracovníků v organizaci a navrhnout opatření zaměřená na zvýšení jeho efektivity. Empirický výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na profesionální řidiče. Byly zjištěny některé problémy, které mohou motivaci a výkon pracovníků snižovat. Mezi ně lze zahrnout nízkou informovanost řidičů o výhodách, které podnik nabízí. Bylo navrženo, aby personální oddělení zkvalitnilo proces poučení řidičů firmy a aby potřebná oznámení a pokyny uveřejňovalo na webové stránky či pořádalo pro řidiče pravidelná sezení. Druhý problém představovaly benefity, které by zaměstnanci uvítali. Jednalo se o 13. plat, podzimní bonus a týden dovolené navíc.		
KLÍČOVÁ SLOVA	motivace pracovního jednání, odměny, zaměstnanci, výzkumné šetření, proces poučení, benefity		

ANNOTATION

AUTHOR	Denisa Kotrmonová		
FIELD	6208R190 Business Administration and Human Resources Management		
THESIS TITLE	Motivation of Employees in a Selected Company		
SUPERVISOR	doc. PhDr. Karel Pavlica, Ph.D.		
DEPARTMENT	KRLZ - Department of Human Resources Management	YEAR	2019
NUMBER OF PAGES	52		
NUMBER OF PICTURES	19		
NUMBER OF TABLES	2		
NUMBER OF APPENDICES	1		
SUMMARY	This bachelor thesis was aimed at an issue of employees' motivation in a selected NADOKO Company, PLC. The theoretical goal was to provide an outlook of the latest knowledge of motivation to work behavior. The practical goal of the thesis was to analyze a system of employees' motivation in the company and to propose some arrangements focused on its efficiency improvement. An empiric survey was implemented through a questionnaire construct that was aimed at professional drivers. Some problems were discovered, that may diminish both the motivation and the employees' performance. Among these, it is possible to include not-sufficient information for the drivers about the benefits offered by the company. It was proposed to advise the human resource department to improve the process of the company drivers' lecturing and informing and to present needed announcements and orders on the website or to arrange regular briefings for the drivers. The second problem was the benefits which would be appreciated by the employees, namely the 13th salary, an autumn benefit and an extra week of holiday.		
KEY WORDS	motivation of work behaviour, rewards, employees, research investigation, learning process, benefits		