

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2013 – 2014

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Lucie Kalabisová

**Motivace, pracovní spokojenost a stimulace pracovníků ve
vybrané společnosti**

Praha 2014

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jan Koňarik

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED STUDIES

2013 - 2014

BACHELOR THESIS

Lucie Kalabisová

**Motivation, job satisfaction and stimulation of workers in
chosen company**

Prague 2014

The Bachelor Thesis Work Supervisor: Ing. Jan Koňarik

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

.....

Poděkování

Chtěla bych poděkovat svému vedoucímu práce Ing. Janu Koňarikovi za pomoc, vstřícný přístup a čas, věnovaný sepsání této práce. Dále pak zaměstnancům společnosti DHL Automotive, s.r.o. za spolupráci a managementu společnosti za umožnění přístupu k interním firemním dokumentům.

Anotace

Bakalářská práce se ve své teoretické části zabývá motivací a to zejména v souvislosti s pracovní spokojeností a stimulací k práci. Rozebírá dimenze a zdroje motivace, stimuly a pracovní stimulaci, dále popisuje nejznámější motivační teorie. Závěrem teoretické části se věnuje vnitřním a vnějším faktorům pracovní motivace a nastiňuje nejčastější nabízené firemní benefity. Praktická část se zaměřuje na vlastní výzkum této problematiky, konkrétně na zjištění míry pracovní motivace a spokojenosti s prací ve společnosti DHL Automotive, s.r.o..

Klíčové pojmy

DHL Automotive, firemní benefity, motivace, motivační program společnosti, odměňování, pracovní spokojenost, stimulace.

Annotation

The Bachelor Thesis deals – within its theoretical part - with motivation, especially in connection with work satisfaction and stimulation to work. It analyses the dimension and resources of motivation, incentives and work stimulation, further it describes the knowest motivation theories. In fine of theoretical part it gives attention to internal and external elementsof work motivation and describes the most frequently offered corporate benefits. Practical part of the thesis focused on the research of this isme, concretely to find rate of work motivation and the satissfaction with work in DHL Automotive company.

Key words

Corporate benefits, DHL Automotive, motivation, motivation programme of enterprise, remuneration, stimulation, work satisfaction.

OBSAH

ÚVOD.....	9
1 ZÁKLADNÍ POJMY.....	10
1.1 MOTIVACE	10
1.2 DIMENZE MOTIVACE	10
1.3 ZDROJE MOTIVACE.....	11
1.4 STIMULACE	14
1.4.1 Stimulace k práci	14
1.4.2 Stimulace k práci v týmu	15
2 PRACOVNÍ MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST	17
2.1 PROČ SE ZABÝVAT MOTIVACÍ A SPOKOJENOSTÍ PRACOVNÍKŮ.....	18
2.2 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	19
2.2.1 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie	19
2.2.2 McClellandova teorie tří potřeb	20
2.2.3 McGregorova teorie XY	21
2.2.4 Vroomova teorie očekávání	21
2.2.5 Maslowova hierarchie potřeb.....	22
3 FAKTORY SPOKOJENOSTI S PRACÍ A PRACOVNÍ MOTIVACE.....	24
3.1 VNITŘNÍ FAKTORY	25
3.2 VNĚJŠÍ FAKTORY	27
3.3 MOTIVAČNÍ PROGRAMY ORGANIZACÍ.....	31
3.4 NEJČASTĚJŠÍ TYPY ZAMĚSTNANECKÝCH BENEFITŮ A VÝHOD.....	33
4 METODOLOGIE	35
4.1 CÍL VÝZKUMU	35
4.2 OPERACIONALIZACE POJMŮ	35
4.3 STANOVENÍ HYPOTÉZ.....	36
4.4 METODA A TECHNIKA VÝZKUMU, VÝZKUMNÝ VZOREK	36
5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	38
5.1 DHL AUTOMOTIVE, S.R.O.	38
5.2 PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A VZTAHY NA PRACOVIŠTI	40
5.3 ODMĚŇOVÁNÍ A BENEFITY VYBRANÉ SPOLEČNOSTI	40
5.4 VZDĚLÁVÁNÍ	42
6 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ.....	44
6.1 IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE	44
6.2 OBSAHOVÁ STRÁNKA PRÁCE.....	46
6.3 MOŽNOSTI KARIÉRNÍHO POSTUPU	47
6.4 ODMĚŇOVÁNÍ	48
6.5 OSOBNOST NADŘÍZENÉHO	50
6.6 ATMOSFÉRA NA PRACOVIŠTI A PRACOVNÍ PODMÍNKY	54

6.7 MOTIVACE A SPOKOJENOST	56
6.8 SHRnutí VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	60
7 DISKUZE	62
ZÁVĚR	63
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	65
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ A TABULEK	67
SEZNAM PŘÍLOH.....	69

ÚVOD

Dnešní moderní společnost je zaměřena především na výkonnost, efektivitu a produktivitu práce. Cílem většiny obchodních společností je nejvyšší možný zisk za pokud možno nejnižší náklady a v co nejkratším časovém horizontu, což vytváří tlak na každého zaměstnaného člověka napříč celým spektrem odvětví i činností. Základem co nejvyšší produktivity a kvality odvedené práce je mimo jiné motivace a pracovní spokojenost. Ovšem každý člověk je individualita a vyžaduje odlišené motivátory a stimulanty. Proto je nezbytné společně se sledováním trhu a vývojem nových technologií a postupů, sledovat také spokojenost pracovníků, jejich zájmy a hodnoty a náležitou pozornost věnovat též vhodným motivačním programům, stimulaci a vyhledávání potenciálně talentovaných lidí, neboť jen motivovaný a spokojený pracovník odvádí ty nejlepší výsledky

Cílem této práce je celkový vhled do problematiky pracovní motivace a spokojenosti pracovníků a to pomocí čerpání východisek z odborné literatury a zároveň i ověřením pomocí výzkumu. V první části jsou popsány základní pojmy (motivace, pracovní spokojenost či nespokojenost) spojené s pochopením zkoumané problematiky, dále stěžejní vědecké teorie související s tématem (Maslowova hierarchie potřeb, Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie, McClellandova teorie tří potřeb, McGregorova teorie XY, Vroomova teorie očekávání) a taktéž jsou zde uvedeny hlavní důvody, proč je toto téma stále aktuální a důležité (zejména tlak na výkonnost a produktivitu pracovníků, všeobecně vyšší důraz na kvalitu řízení lidských zdrojů, rozvoj personální práce v souvislosti se stále novými poznatky z psychologie osobnosti, ...).

Ve druhé, empirické části, je práce zaměřena na výzkumné šetření ve vybrané společnosti, interpretaci zjištěných dat a závěr z těchto dat. Cílem tohoto šetření je zejména zjistit míru pracovní spokojenosti, míru pracovní motivace, rozdílnost preferencí motivačních prostředků mezi pracovníky na různém stupni firemní hierarchie a to od dělnických pozic až po vedení společnosti. Výzkum bude realizován pomocí kvantitativního výzkumu, konkrétně dotazníkového šetření ve společnosti DHL Automotive.

TEORETICKÁ ČÁST

1 ZÁKLADNÍ POJMY

1.1 Motivace

Slovo motivace je v dnešní době možné slyšet jak mezi odborníky tak i laickou veřejností, a to zejména ve spojení s psychologií a nyní zejména v moderním pojetí řízení lidských zdrojů. Motivace je proces, který aktivuje, energizuje veškeré naše jednání, chování, dává mu účel a určuje jeho směr. Dle Nakonečného „motivace vyjadřuje psychologické příčiny jednání či chování vůbec.“ Motivace je naše vnitřní síla ženoucí nás k uspokojení našich potřeb a tužeb. Je velmi úzce propojena s očekáváním, které nám říká, která konkrétní činnost nás dovede k dosažení stanoveného cíle. Pokud cítíme, že některá naše potřeba není dostatečně nebo vůbec uspokojena, hledáme cestu, způsob, jak tuto potřebu uspokojit. Po uspokojení této potřeby se zcela přirozeně objeví nová potřeba, tedy cíl. Podle Provazníka, Komárkové slovo motivace pochází z latinského „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. (Provazník, Komárková, 1998) Označuje veškeré vnitřní i vnější podněty, které nás vedou k určitému jednání, chování. Základními rysy motivace jsou směr, intenzita a stálost. Mnohdy ani skutečně nevíme, co nás k určitému jednání vedlo, zda to bylo vědomé či nevědomé.

Armstrong motivaci charakterizuje jako cílově orientované chování. Vnitřní motivace, kdy má jedinec jasně definované cíle a zároveň podniká kroky, u kterých se domnívá, že jej dovedou k vytyčenému cíli, je dle Armstronga nejlepší forma motivace, takzvaná motivace vnitřní, ovšem za předpokladu, že danými kroky jedinec opravdu dosáhne kýženého cíle. A právě této vnitřní motivace má většina lidí nedostatek, proto je nezbytné je významně míře motivovat z vnějšku, tedy stimulovat. (Armstrong, 2007)

1.2 Dimenze motivace

Specifikem motivace je její současné působení ve třech různých propojených dimenzích a to dimenzi směru, stálosti a intenzity. (Bedrnová, Nový, 2007)

- Dimenze směru – je podstatná pro motivování jedince tím, že určuje kterým směrem se chování a jednání jedince ubírá do budoucna. Dimenze směru určuje

to, co daný jedinec chce, po čem touží, ale zároveň definuje i co jedinec nechce a čemu se vyhýbá.

- Dimenze stálosti – se vyjadřuje jako míra schopností daného jedince překonat vnitřní i vnější překážky, které se během motivovaných činností objevují. Sem je možno zařadit i pojem „persistence“, kterým lze charakterizovat jedince, který v dané motivované činnosti pokračuje stále dál v totožném směru i intenzitě.
- Dimenze intenzity – je přímo závislá na síle, neboli intenzitě, kterou daný jedinec vykonává ve směru dosažení daného cíle. Tuto míru intenzity lze vyjádřit jako „docela bych chtěl“, „hodně chci“, „toužím“ apod.

V psychice každého jedince působí současně vždy několik motivů, které mohou, ale nemusí, mít stejný směr, stálost i intenzitu. Tyto motivy se mohou vzájemně posilovat tehdy, jsou-li podobně orientovány, ovšem naopak se mohou vzájemně oslabovat a tím také narušovat danou činnost.

1.3 Zdroje motivace

Jak již bylo naznačeno výše, zdroje motivace mohou být vnitřní či vnější. Zdrojem motivace dle Provaníka, Komárkové jsou ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tedy ty skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí. Titěž autoři také za základní zdroje motivace považují zejména potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a hodnotové orientace a taktěž ideály. (Provaník, Komárková, 1998)

Potřeby

Potřeby jsou v psychologii především považovány za nedostatek, případně přebytek, tedy jakési narušení rovnováhy organismu. Až uspokojená potřeby způsobí obnovení této rovnováhy. Potřeby jsou vlastně ne vždy zcela uvědomované nedostatky čehosi, pro daného jedince podstatného, většinou ze subjektivního hlediska. Je to elementární zdroj motivace všech lidských činností. Stav potřeby se většinou projevuje jako nepříjemný pocit napětí, jež vyvolá snahy o eliminaci tohoto napětí, což zpravidla vede k jednání, chování směřující k uspokojení této potřeby. Subjektivním hodnocením těchto potřeb máme na mysli zejména ohromnou variabilitu těchto potřeb,

tzn. to, co pro konkrétního jedince může nabývat vysoké důležitosti či nezbytnosti, to pro jiného může být nevýznamným nebo i nežádoucím.

Potřeby je možné rozdělit do několika skupin:

- Fyziologické a biologické potřeby – nutné ke správnému fungování organismu, například potřeba potravy, vzduchu, tekutin apod.
- Sociální potřeby – nutné ke správnému fungování člověka jakožto tvora společenského, kulturního, např. potřeba lásky, sounáležitosti, ocenění apod.

Na základě výše pospaného můžeme demonstrovat, že i zcela neuvědomělé potřeby obsahují motivační souvislosti.

Obrázek 1 - Vztah potřeb a motivace



(Zdroj: Bedrnová, Nový, 2007, s.366)

Jednou z nejznámějších teorií potřeb je Maslowova hierarchie potřeb, která je zmíněna v kapitole motivačních teorií.

Návyky

Během lidského života jedinec některé činnosti provádí častěji než jiné, v určitých situacích i pravidelně. Z těchto činností se postupem času stávají stereotypy - stávají se automatickými – vzniká návyk. Dostane-li se jedinec do určité situace, u které má již asociované jisté chování, prosazují se tendence toto chování opakovat, tedy jedná podle svých návyků, které se již osvědčily. Návyk je tedy jistý vzorec chování, který si jedinec osvojil v závislosti na dané podnětové situaci. (Provazník, Komárková, 1998)

Zájmy

Zájmy jsou snahy člověka o rozšíření jeho vědění, umu, zdrojem poznávání a zároveň i produktem zájmové činnosti. Charakteristikou zájmu je kladné citové hodnocení určité oblasti předmětů nebo jevů, které aktivizují jednání jedince. Zájem lze svou charakteristikou zařadit mezi jakési příčiny motivace, protože právě v činnostech, které jedinec koná na základě zájmu, se osobnost daného jedince rozvíjí a obohacuje

i v oblasti zaměření motivace. Mezi aspekty projevů zájmu u jedince patří zejména jejich existence, stálost a hloubka zájmové orientace a též jejich šíře. (Provazník, Komárková, 1998)

Hodnoty

Hodnota je vlastnost, kterou jedinec přisuzuje objektu, situaci, události nebo činnosti ve spojitosti s uspokojováním potřeb a zájmů. Každý člověk se během života setkává s novými skutečnostmi, s novou realitou. Těmto skutečnostem přiřazuje určitou hodnotu, tvoří si vlastní hodnotový žebříček, systém, hodnotovou mapu. Tento systém významnou měrou ovlivňuje jeho chování i prožívání a stává se tak nezanedbatelným zdrojem motivace. Na základě tohoto tvrzení můžeme předpokládat, že skutečností s vyšší hodnotou bude jedinec věnovat více úsilí a bude tedy více motivován, než u skutečností se subjektivní hodnotou nižší.

Každý jedinec má vlastní unikátní hodnotový systém, přesto lze předpokládat obecně vysoce hodnocené skutečnosti a to zejména zdraví, rodina, práce, úspěch, vzdělání, svoboda apod. (Provazník, Komárková, 1998)

Ideály

Názorová myšlenka či představa něčeho subjektivně pozitivně hodnoceného je pro každého jedince cíl jeho snažení, to o co vlastně usiluje. Jsou to vzorové cíle daného jednání. Ideály mohou představovat velmi širokou škálu skutečností a jevů. Mohou představovat například životní cíle a to z hlediska osobního, pracovního i rodinného, mohou se týkat politického života či uspořádání, v podstatě souvisí se všemi oblastmi lidského života.

Člověk i přes všechny dobře míněné rady, že žít se má přítomností, stále směřuje do budoucna. Má jisté subjektivní životní plány a cíle, kterým přisuzuje určitou hodnotu na základě svého hodnotového systému a jež považuje za ideály. Pokud je mezi těmito ideály a aktuální realitou rozpor vzniká tendence, touha -motivace -tuto realitu žadoucím způsobem změnit, nebo se danému ideálu alespoň přiblížit.

Ideály, zájmy, hodnoty, návyky a potřeby jsou tedy základními zdroji motivace všech lidských jednání, chování a činností, jsou to determinanty toho, že o něco usilujeme, někam směřujeme a vyvíjíme určité úsilí. Význam jednotlivých složek se liší

na základě individuality každého jedince. Výše zmíněné zdroje motivace nám usnadňují pochopení motivů lidského jednání a prožívání. Na základě toho lze tedy ovlivňovat všechny lidské činnosti žádoucím způsobem a směrem – efektivně stimulovat.

1.4 Stimulace

Pojem stimulace je velmi důležité odlišit od pojmu motivace. Dle Bedrnové, Nového (2004) je stimulace „vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“

Stěžejní rozdíl mezi stimulací a motivací je ve faktu, že stimulace představuje působení zvnějšku na jedince. Toto působení se může projevovat v různých formách a podobách, ovšem společným znakem je záměrné ovlivňování jednání či chování jiného člověka. K ovlivnění dochází pomocí změny motivace ovlivněného jedince. (Provazník, Komárková, 1998)

Stimulační podněty, pokud mají působit na motivaci, jsou představovány sadou podmínek a pobídkových mechanismů, které mají samoregulační funkci. Stimulační nástroje mají povahu vnějších podnětů, kterými jsou například mzda, prémie a jiné hmotné odměny. Mezi vnější podněty lze rovněž počítat povýšení. Naopak mezi vnitřní podněty působící na motivaci řadíme např. možnost podílet se na rozhodování, projevování důvěry, přátelskou pracovní atmosféru nebo uznávání výsledků.

Dle Plamínka (2010) je kladný vztah jedince k danému úkolu zapříčiněn buď proto, že jeho splnění je cestou k zisku, nebo je v souladu s přesvědčením o správnosti a nutnosti vykonání tohoto úkolu. Z toho vyplývá, že úkol lze splnit buď na základě stimulů – tedy vnějších podnětů, nebo motivů – tedy vnitřních pohnutek. Samozřejmě, že obojí může působit současně.

1.4.1 Stimulace k práci

Na základě výše zmíněného je stimulace považována za vnější působení na lidskou psychiku. Pracovníci jsou tedy stimulováni vnějšími faktory a jejich kombinacemi s faktory vnitřními, přičemž mezi vnější stimuly patří zejména finanční odměna a další benefity a do vnitřních zahrnujeme vztah k práci, vážnost daného povolání, pozitivně hodnocení smysl vykonávané práce apod. Mezi nefinanční vnější

stimuly odborná literatura řasí zejména náplň a obsahovou stránku práce, spolupodílení se pracovníků na cílech organizace, eventualitu kariérního postupu, osobnost nadřízeného pracovníka, sounáležitost s firemní politikou, dostatečnou a konstruktivní zpětnou vazbu, pracovní prostředí a s tím spojenou atmosféru na pracovišti apod. V praxi je zcela běžné využívat kombinace rozmanitých druhů motivace a stimulace zaměstnanců. Základním kamenem správné a funkční stimulace je výběr vhodných podnětů a znalost podřízených. Je zcela běžné, že nadřízený pracovník považuje za stimuluující zcela jiné podněty, než jeho podřízení. Pracovní stimulace je prostředek, jak pracovník přijímá hodnocení odvedené práce. (Provazník, 1997) Toto hodnocení by mělo obsahovat:

- *Hmotné hodnocení pracovního výsledku za stanovený čas, hmotné hodnocená činností v oboru*
- *Hodnocení pracovní způsobilosti přidělenou mírou osobní odpovědnosti v podniku*
- *Společenské a morální hodnocená pracovního profilu, osobních a pracovních aspirací a zájmových zaměření jedince*
- *Celkové společenské hodnocení práce, jednotlivých podniků a profesí*

1.4.2 Stimulace k práci v týmu

Názory na týmovou práci se liší od jedince k jedinci. Částí je považována za zbytečnou a část na ni nedá dopustit. Ovšem nelze ji upřít nezastupitelnou roli v každé organizaci.

Dle Katzenbacha a Smithe (in Hayes, 1993) je tým: *„Malá skupina lidí se vzájemně se doplňujícími dovednostmi, kteří jsou oddáni společnému účelu, pracovním cílům*

a přístupu k práci, za něž jsou vzájemně odpovědni“.

Mezi základní charakteristiky týmu lze zařadit:

- v současné době je tým základní pracovní jednotkou ve většině společností
- týmová spolupráce může být považována za souhrn hodnot, které podněcují žádoucí chování, mezi které můžeme zařadit naslouchání, vzájemné sdělování názorů i pochybností, vzájemnou pomoc a také uznávání úspěchů

- týmy odvádějí vyšší výkony než jedinci zejména tam, kde je potřeba širší variability zkušeností a dovedností
- týmy lze považovat za úspěšné, pokud se každý člen cítí být angažován na vlastním úspěchu a růstu

V případě, že je tým správně sestaven, potom je kooperace, spolupráce, příležitost konzultace a více názorů na řešenou problematiku, může tento tým výrazně přispět k vyřešení daného úkolu. Ovšem je nezbytné podotknout, že ne každý pracovník je ochotný a schopný v týmu pracovat, mnoho jedinců je dnes zaměřeno výrazně individuálně, tedy je pro ně více vyhovující osobní odpovědnost, samostatnost a možnost rozhodovat jen sám za sebe. Někdy je ovšem nezbytné i takového jedince (například specialistu ve velmi specifickém oboru) začlenit do týmu pracujícího na dané problematice. Zde je nezbytně nutné takovému pracovníkovi vyčlenit jasné úkoly a kompetence, aby byla zajištěna jeho potřeba samostatnosti. I tak mohou ale vzniknout nedorozumění a hádky.

Mezi pozitiva týmové práce můžeme také zařadit tzv. synergický efekt. Tento pojem znamená, že výkon týmu převyšuje součet všech možností členů týmu, čímž přináší růst efektivnosti a vzájemnou stimulaci členů týmu. Na základě spolupráce je také více prostoru pro kreativitu a netradiční nápady každého člena. Zároveň se díky tomu udržuje jakási rovnováha, pracovníci jsou nuceni dělat kompromisy. Současně na základě dlouhodobě vzájemné kooperace se zvyšuje kvalita komunikace, zlepšuje se atmosféra v týmu, snižuje obavy z neúspěchu a příliš velké zodpovědnosti jedince.

Pochopitelně i týmová práce má svá negativa. Při zkombinování více jedinců hrozí konflikty a hádky, případně i agrese tam, kde se pracovníci neshodnou. Lze sem zařadit i potlačení individuality a časovou náročnost, někdy je pracovník rychlejší v případě, že pracuje sám. (Týmová spolupráce a vztahy na pracovišti. [online]. 2012 [cit. 2014-01-21]. Dostupné z: <http://www.cesky-magazin.cz/zajimavosti-a-novinky.9/tymova-spoluprace-a-vztahy-na-pracovisti-praha-4.109.html>)

2 PRACOVNÍ MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST

Cílem motivace není vytvořit naprosto šťastného a spokojeného zaměstnance. Cílem motivace by mělo být spíše vytváření příznivého a pozitivního klimatu. Úplná spokojenost také není realistickým očekáváním, neboť potřeby člověka jsou nekonečné, kdežto zdroje k jejich uspokojení jen omezené. Potřebu není vhodné chápat jako nezměrné konzumní chtění, které se u některých lidí vyskytuje, avšak jako určitou psychologickou kategorii. Problémem, o kterém se aktuálně hovoří, je situace, kdy dochází k demotivaci a nespokojenosti zaměstnanců. Demotivace spočívá v nevhodné aplikaci motivačních přístupů a nástrojů. Kolektivní systémy nemusí vždy dobře působit na daného jedince, pracovníci mohou být frustrováni netransparentními motivačními přístupy, nejasností cílů, jichž se má na dané pracovní pozici dosáhnout či příliš subjektivním jednáním nadřízeného pracovníka. Některé motivační nástroje mohou být rovněž v organizacích využívány, aniž by byly zkoumány jejich nevýhody. Ve společnostech, kde motivace tvoří hlavní téma managementu, také může docházet k přemotivovanosti, kdy díky nadměrně vysokým očekáváním nebo používáním příliš širokého souboru motivačních opatření, může dojít k deziluzi. V povoláních znalostních a kvalifikačně náročných pak může být demotivace zapříčiněna nevhodnou rovnováhou mezi pracovním a soukromým životem (work-life balance). (Štrach, 2007)

Opakem motivace je demotivace, kdy důsledkem neuspokojení potřeb, v závislosti na nějaké nepřekonatelné překážce, vzniká frustrace. Frustraci neboli demotivaci pracovníků může například způsobit:

- Nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům
- Nevšimavost vedoucího pracovníka k chybám a nedostatkům
- Chaos nebo špatná organizace práce
- Nespravedlivé odměňování
- Nezasloužená pochvala jiného pracovníka
- Nezasloužená kritika
- Hrubé jednání nebo zesměšňování
- Nezájem i nápady podřízených
- Stereotyp

2.1 Proč se zabývat motivací a spokojeností pracovníků

Manažerská funkce vedení souvisí s vytvářením vhodného prostředí pro dosahování cílů organizace, s aktivní podporou činností ze strany manažera a se schopností nastavovat a udržovat komunikační vazby. Úkolem manažera je i poznat, co způsobuje zájem lidí o práci, co je motivuje. Motivovaný zaměstnanec obvykle pracuje pilně, se zájmem, pracovní výkon nemá výkyvy a je jaksí přirozeně směřován na důležité cíle.

Aby společnost byla úspěšná a vykazovala zisk, je zcela zásadní, aby její zaměstnanci vysoce výkonní, schopni myslet kreativně myslet a do práce vkládat i část sebe. Výše zmíněné se stává realitou pouze v případě, jsou-li pracovníci vhodně a dostatečně motivováni. Výkonnost každého pracovníka je přímo úměrná s mírou a hloubkou jeho motivace. Pokud je zaměstnanec motivovaný, je nejen výkonnější, ale též i více loajální k firmě. Pro každou společnost je výhodnější jak z hlediska finančního i provozního udržovat a starat se o spokojené a motivované stálé zaměstnance než zaškolovat nové pracovníky. Většina dnešních společností využívá pro stimulaci svých zaměstnanců různé motivační programy. Cílem těchto programů je zajistit si kvalitní, motivované a loajální zaměstnance. Tvorba motivačním programů je trvalým procesem, který musí pružně reagovat ne veškeré změny, obměňovat způsoby motivace a nedílnou součástí je i ověřování účinnosti a spokojenosti s těmito programy. Veškeré motivační prvky jsou po delší době vnímány jako standartní a proto přestávají plnit svou motivační či stimulační funkci. To je třeba brát v potaz při manažerském plánování strategie společnosti. Je nezbytné, aby při tomto plánování brali v potaz lidské zdroje a zaměřili se mimo jiné i na jejich rozvoj a zároveň je tímto podporovali.

Kvalitní a funkční motivační program je také výhodný z důvodu udržení stávajících pracovníků, kteří za své působení mohou nabídnout zejména loajalitu ke společnosti, kvalitní a efektivní práci a samozřejmě pracovní zkušenosti, z čehož plynou i nižší náklady na zaškolování a nábor nových pracovníků. Naopak pokud jsou zaměstnanci demotivováni, vznikají rizika s ohledem na pokles výkonu, častější nemocnost a absence, celkový negativní postoj k práci i společnosti, jež je zaměstnává, čímž zároveň negativně působí i na zákazníky. S tím úzce souvisí i případně negativní reference na společnost, jež není schopna relevantně motivovat své zaměstnance.

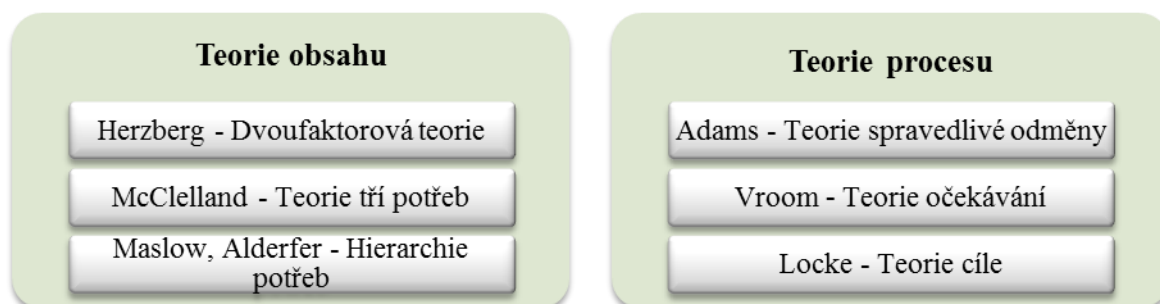
Tato fakta je třeba brát v úvahu již při samotném náboru nových pracovníků, kdy musíme uvážit i samotnou osobnost potenciálního zaměstnance i jeho předpoklady pro příslušnou pozici, aby pokud možno co nejvíce odpovídaly dané pracovní pozici i firemní politice. Je totiž méně časově i finančně nákladné realizovat motivační program pro celou skupinu podobně smýšlejících lidí, než pro každého zaměstnance individuálně.

Z tohoto plyne, že se společnosti či jakékoli organizaci s motivovanými pracovníky daří lépe, je více stabilní, dosahuje stanovených cílů a je větší pravděpodobnost, že uspěje v konkurenčním prostředí.

2.2 Motivační teorie

Existuje celá řada motivačních teorií na základě teorií psychologických. Ve této práci jsou vybrány a popsány jen ty nejznámější a nejuznávanější, mezi něž patří již výše popsaná Maslowova teorie potřeb, dále pak Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie, McClellandova teorie tří potřeb, McGregorova teorie XY a Vroomova teorie očekávání. Motivační teorie se dělí do dvou základních skupin, přičemž první skupina je zaměřena zejména na příčiny motivace, kdežto druhá skupina se věnuje spíše procesu a průběhu motivace. Principy jednotlivých teorií jsou popsány níže.

Obrázek 2 – Klasifikace motivačních teorií



(Zdroj: Brooks, 2003, s. 43)

2.2.1 Herzbergova dvoufaktorová motivační teorie

Frederick Irving Herzberg byl psycholog, jehož působení je spojováno zejména s armádou. Osvobození koncentračního tábora Dachau v něm probudilo zájem o studium motivací, o to, co způsobuje lidské i nelidské jednání. Větší část jeho studií

a teorií se zakládá na datech získaná ze vzorků zaměstnanců armády. Jeho dvoufaktorová teorie byla poprvé publikována v roce 1959 a vztahuje se specificky na potřeby ovlivnitelné vedoucími pracovníky a manažery. Herzberg zaznamenal, že existují dva různé faktory, absence prvních způsobuje nespokojenost, ovšem jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhé skupiny faktorů nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. Tyto faktory neboli potřeby dělí do dvou, níže uvedených, kategorií:

- Ty, které odstraňují nespokojenost, ty pojmenoval jako hygienické faktory
- Ty, které spokojenost vytvářejí, ty pojmenoval jako motivátory.

Mezi hygienické faktory podle Herzberga patří plat, další benefity a bonusy, vztahy na pracovišti, pracovní podmínky a také jistota práce. Hygienické faktory tak částečně korespondují s fyziologickými potřebami a potřebou bezpečí, kterou definoval Abraham Maslow. Jde podle něj o stimulanty, které mají jen krátkodobý efekt. Mezi motivační faktory patří hlavně spokojenost s prací, uznání a také dosahování úspěchu. Tyto potřeby porovnal na základě časového hlediska a došel k závěru, že uspokojení hygienického faktoru přinese pouze krátkodobý efekt, kdežto uspokojování motivačního faktoru přináší dlouhodobou spokojenost.

Závěrem této teorie lze říci, že vedoucí pracovníci by měli dodržet hygienických faktorů zaměstnance nerozzlobit, ale zároveň je nutné je stimulovat faktory motivačními.

2.2.2 McClellandova teorie tří potřeb

Jednou z teorií, která se zabývá především procesy uspokojování potřeb, namísto jejich klasifikace je práce Davida Clarence McClellanda. Ten dochází k závěru, že existují tři hlavní sféry potřeb. Subjektivní důležitost každé z těchto sfér je pro každého jedince odlišná a závisí mimo jiné na kulturní a hodnotové orientaci jedince. Úkolem manažera je odhalit individuální mix těchto potřeb u každého zaměstnance a v závislosti na tom zvolit vhodné motivační nástroje. McClellandova teorie tří potřeb uvažuje:

- Potřebu úspěchu – pracovníkovi s vysokou potřebou úspěchu je vhodné předkládat náročné, ale realizovatelné úkoly. Takový pracovník má obvykle potřebu zpětné vazby a jasně definované odměny. Zaměstnanec je zpravidla

schopen pracovat samostatně, v týmu pracuje jen tehdy, pokud spolupracuje s dalšími lidmi s vysokou potřebou úspěchu.

- Potřebu sounáležitosti – pracovníci s vysokou potřebou sounáležitosti preferují zejména harmonické vztahy na pracovišti. Odměna je pro ně méně podstatná. Rádi pracují v týmech. Z hlediska úkolů se dobře uplatňují v oblasti služeb nebo zákaznického servisu.
- Potřebu moci – pracovníci zaměřeni na moc potřebují řídit druhé. Je nutno s nimi diskutovat stanovování cílů a úkolů, a tak je zapojovat do řídicího procesu. Vhodnými odměnami jsou svěřeni části kompetence nebo povýšení. Pracovníci s vysokou potřebou moci obvykle nepracují dobře v týmech.

2.2.3 McGregorova teorie XY

Teorii XY zveřejnil v roce 1960 Douglas McGregor. Je postavena na teorii lidského chování v organizaci. Principem je rozdělení pracovníků dle postojů k práci. Ti pracovníci, jež McGregor označuje jako X, přisupují k práci negativně jako k nutnému zlu, jsou líní, plní jen základní úkoly s minimálním pracovním nasazením, nejsou iniciativní ani aktivní. K vedení pracovníků X je třeba velká míra kontroly, metoda cukru a biče, neustálé pobízení k jakékoli činnosti. Naopak pracovníci označováni jako Y mají vrozené sklony dobře a hodně pracovat, jsou iniciativní a aktivní, v práci vidí své naplnění, kde uplatňuje schopnosti, vědomosti a dovednosti. Zatímco X se plnění úkolů vyhýbá, Y je aktivně vyhledává. Zakládá na tom, že pracovníka X je nutno stimulovat zvenčí, Y je motivován na základě vnitřních stimulů, například zvyšováním kompetencí a možností samostatné a odpovědné práce.

Pracovníci v praxi ovšem takto vyhranění zpravidla nejsou, X a Y jsou krajní polohy. Tyto teorie se taktéž výrazně promítají i do konkrétních stylů řízení. (Bedrnová, Nový, 2004)

2.2.4 Vroomova teorie očekávání

Viktor Harold Vroom v roce 1964 publikoval knihu *Práce a motivace*, v které poprvé nastínil revoluční přístup k motivaci zaměstnanců. Vroom zde předpokládá, že chování pracovníků je výsledkem vědomé volby mezi alternativami za účelem maximalizace rozdílu mezi osobním přístupem – spokojeností – a újmou –

vynaloženým úsilím. Vroom zmiňuje, že výkon zaměstnance závisí na individuálních charakteristikách zaměstnance, jako jsou osobnost, talent, schopnosti, znalosti a zkušenosti. Na základě těchto úvah dochází k následující rovnici:

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

Příčemž:

M – označuje motivaci

E – značí očekávání (expectancy) – zaměstnanci mají různá očekávání a důvěru ve své schopnosti. Management musí odhalit, jaké zdroje, vzdělávací aktivity nebo dohled zaměstnanci potřebují. Očekávání je měřeno jako pravděpodobnost, která odpovídá na otázku zaměstnance: „Jaké jsou moje šance na splnění úkolu při daných znalostech, schopnostech a zdrojích?“

I – vyjadřuje instrumentalitu, což je pravděpodobnost, že odměna bude po skončení úkolu skutečně udělena nebo vyplacena. Manažeři musí zabezpečit, že sliby ohledně odměn vůči zaměstnancům jsou dodržovány.

V – označuje valenci, tj. emoční orientaci lidí směrem k výsledkům – odměnám. Valence vyjadřuje velikost touhy dosáhnout hmotných a nehmotných odměn. Ne všechny odměny ovšem mají pozitivní valenci. Například povýšení spojené s nutností stěhovat se do vzdáleného města nebo země může vyústit v negativní valenci. Manažeři se proto musí zajímat i o hodnotový systém svých podřízených. (Štrach, 2007)

2.2.5 Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Harold Maslow (1908-1970) v roce 1943 poprvé publikoval teoretickou představu o hierarchickém uspořádání lidských potřeb. Tvrdil, že pokud nejsou uspokojovány popořadě, nemohou být uspokojeny vůbec. Jeho pyramida potřeb se skládá z pěti vrstev, v níž potřeby nižšího řádu jsou umístěny v základě a musí být uspokojovány dříve než potřeby vyšších řádů. Jednotlivými typy potřeb jsou:

- Fyziologické potřeby – zahrnují nutnost dýchat, jíst, pít, potřebu sexuálního kontaktu, vyměšování, ale také potřebu netrpět bolestí, být aktivní, odpočívat a spát. Jde také o potřebu mít adekvátní přísun vitamínů a minerálních látek a být v prostředí, které neškodí zdraví.

- Potřeba bezpečí – když jsou fyziologické potřeby většinou uspokojeny tak, že nepocítujeme diskomfort, začneme se zajímat o potřeby bezpečí, stability a ochrany. Jde o přirozenou tendenci mít v životě určitý řád a pořádek. Jde o zabezpečení jistoty zaměstnání, dostupnost zdrojů (napr. Bydlení), morálky, zajištění rodiny a majetku.
- Společenské potřeby – zde se podle Maslowa nachází lidská potřeba navazovat a udržovat vztahy, mít kamarády i důvěrné přátele, potřeba života ve spokojeném partnerství, potřeba mít děti a potřeba komunitního života. Patří sem i potřeba intimního sdílení (nikoli tělesné lásky, kterou Maslow považuje za potřebu fyziologickou).
- Potřeba uznání - lidská bytost chce projevovat úctu, respekt, ale také chce požívat určitého postavení, známosti, obdivu, pozornosti, těšit se určité pověsti, čestnosti i dominanci. Lidé také chtějí respektovat sama sebe, chtějí si věřit a chtějí něco dokázat.
- Potřeba seberealizace – je nejvyšší úrovní lidských potřeb. Jde o morálku, kreativitu a spontaneitu jedince, kdy dostává možnost projevit sám sebe a rozvinout schopnosti v takových oblastech, které pro sebe považuje za důležité. Jde o víru ve vlastní schopnost řešit problémy, ve zbavení se komplexů a předsudků a víru ve vlastní úsudek. (Štrach, 2007)

Obrázek 3 - Maslowova hierarchie potřeb



(Zdroj: Vlastní zpracování)

3 FAKTORY SPOKOJENOSTI S PRACÍ A PRACOVNÍ MOTIVACE

Faktory pracovní spokojenosti a motivace jsou ty elementy, které jsou zdroji pracovní motivace a spokojenosti. Dle Armstronga existuje několik faktorů vnitřní motivace s prací.

- příležitost kariérního postupu
- možnost konat zajímavou a podnětnou práci
- pocit odpovědnosti, že vykonávaná práce je důležitá, má smysl
- možnost rozvíjet své dovednosti, schopnosti
- pocit autonomie

Kromě výše zmíněných vnitřních motivů jsou neméně důležité i povídky vnější, jimiž je možno pracovní chování korigovat žádoucím směrem. Pracovníci jsou podněcováni metodami pozitivními, příkladem je odměna, povýšení, pochvala apod. Naproti tomu jsou využívány i pobídky negativní, například důtka, kritika, odepření prémie nebo dokonce disciplinární řízení (Armstrong, 2007). Bedrnová a Nový (2007) uvádí tento výtah vnějších faktorů:

- obsahová stránka práce
- hmotná odměna
- povzbuzení
- atmosféra na pracovišti
- identifikace s profesí, prací, podnikem

Někteří autoři sem dále řadí i osobnost vedoucího pracovníka, především dle jeho stylu řízení a autority, dále také možnost ovlivňovat svou práci, možnosti práce týmové a taktéž celkovou náročnost práce. Dle Čadové (2006, s 182) je spokojený zaměstnancem pospán takto: *„Spokojené pracovníky jejich práce baví, uspokojuje a naplňuje. Práce, která je zdrojem spokojenosti, je obvykle pestrá a různorodá. Lidé jsou s prací spokojeni, když je psychicky namáhavá. [...] Spokojení jsou spíše lidé, jejichž práce je fyzicky snadná.“*

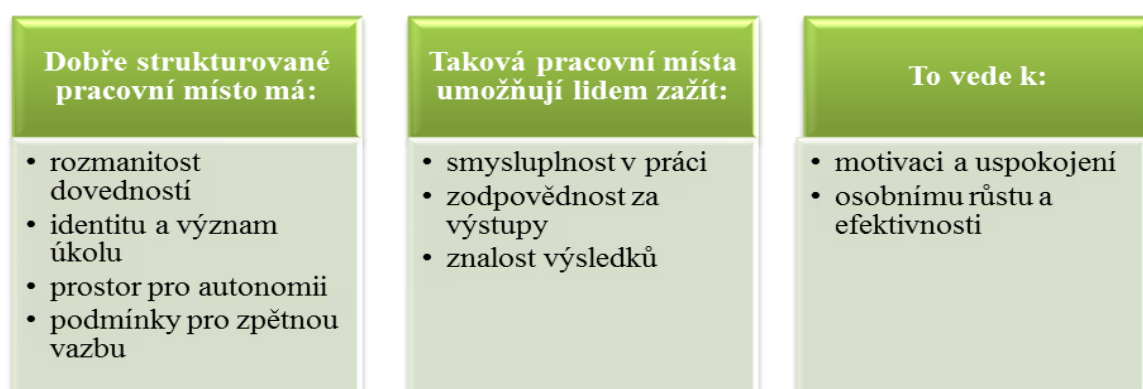
3.1 Vnitřní faktory

Na následujících stranách bude popsán význam shora uvedených vnitřních motivačních faktorů ovlivňujících pracovní motivaci a spokojenost.

Možnost konat zajímavou a podnětnou práci

Mezi nezastupitelné vnitřní faktory patří zejména obsahová stránka práce, tedy pracovní činnost sama o sobě. Bedrnová, Nový (2007) říkají, že optimálními předpoklady pro utváření žádoucí míry pracovní motivace jsou právě druhy vykonávaných činností, tedy to, zda mají pracovníci svou práci rádi, mají k ní kladný vztah, vidí v ní smysl a naplnění. Povolání, která jsou zajímavá, zábavná a smysluplná motivují již sama ze své podstaty. To svědčí o tom, jak důležité je dosáhnout toho, aby práce byla smysluplná a podněcující. Pokud budou výše zmíněné charakteristiky v pracovním prostředí dodrženy, budou zaměstnanci považovat svou práci za smysluplnou, budou cítit odpovědnost za výsledky své práce a budou vnitřně podněcováni k neustálému zlepšování. Tím se dosáhne vysoké úrovně pracovního výkonu, motivace a spokojenosti zaměstnance, ale také se v přímé souvislosti sníží fluktuace a absence. Toto nejlépe shrnuje schéma níže.

Obrázek 4 – Hackman-Oldhamův model struktury práce



(Zdroj: Brooks, 2003)

Pokud se svou prací zaměstnanec identifikuje, přijme ji za svou. To představuje postoj, že pracovníka daná činnost uspokojuje, dává mu pocit naplnění a stává se tak i součástí smyslu života. To může úzce souviset i s pojmy jako angažovanost či oddanost,

což dle Armstronga identifikuje úroveň zapojení a identifikace pracovníka s organizací. V dnešní době je spíše používán pojem loajalita jedince vůči organizaci, což představuje zájem jedince podílet a účastnit se cílů a úspěchů organizace. Pokud tyto cíle nejsou jasně nastaveny, nebo případně nekorespondují s vnitřním hodnotovým systémem pracovníka, mohou působit naopak demotivačně. (Štikar a kol., 1996)

Dalším bodem, který současní vedoucí pracovníci provádějí pro další motivaci svých pracovníků je přidávání zodpovědnosti, neboli také rozšiřování práce. Podle Koontze a Wehricha (1993) obohacení a rozšíření práce přináší větší pestrost a úspěšně zahání stereotyp, čímž odstraní jednotvárnost opakujících se úkonů. Překonání těchto nových úkolů a dosažení nových dílčích cílů přináší danému jedinci pocit úspěchu. To přináší vyšší míru autonomie jednotlivých zaměstnanců, což představuje stále nové podněty a výzvy, jež udržují vyšší míru motivace i u služebně starších a zkušených pracovníků.

Příležitost kariérního postupu

Možnost povýšení a tím i příležitost k rozvíjení svých schopností a dovedností může u konkrétního pracovníka posílit motivaci, tak i ovlivnit či posílit výsledky dané organizace. Proto je nezbytné, aby vedoucí pracovníci své zaměstnance rozvíjeli a povzbuzovali k dalším krokům v rámci jejich kariéry. Větší část pracovníků je ráda, pokud vidí reálné možnosti na rozvíjení vlastního potenciálu pomocí konkrétních způsobů cesty vlastního rozvoje. To zároveň zvyšuje efektivnost při práci. Model kariéry taktéž může být funkčním nástrojem stabilizace pracovních sil a snížení fluktuace.

Úspěch

Dosahování úspěchu je podle McClelandova pojetí pracovní motivace základní potřeba. Lidé s velkou potřebou úspěchu preferují střední obtížnost plnění úkolů. Vysvětlení je jednoduché. Je-li úkol příliš složitý či riskantní, klesá šance na úspěch, naopak pokud je příliš jednoduchý, chybí motivace k jeho provedení. Pracovníci zaměřeni na výkon také raději dosahují výsledků samostatně než v rámci skupiny, uspokojení zde vychází ze samostatného dokončení úkolů. Tito pracovníci zároveň využijí jasnou, rychlou a jednoznačnou zpětnou vazbu. Na základě této zpětné vazby

také vzniká jejich sebehodnocení, dle ní hodnotí dosažený úspěch či neúspěch. Poměrně často a rádi hledají nová, neobvyklá řešení. (Dědina, Cejthamr, 2005).

Podle Forsytha (2005) je úspěch nesilnějším a neúčelnějším faktorem pracovní spokojenosti. Ovšem vnímání úspěchu je subjektivní záležitostí. I drobnosti mohou být některými jedinci považovány za úspěch a tedy být i důvodem k spokojenosti. Je proto důležité nabízet zaměstnancům vhodná měřítka k měření úspěchu, mít možnost porovnávat a tedy i vytvářet cíle nejen formální, ale též neformálního charakteru.

Uznání

Uznání, stejně jako úspěch je jednou z nejdůležitějších složek pracovní spokojenosti. Uznání vysokého výkonu, pracovního nasazení, kvality odvedené práce ze strany vedoucího pracovníka je projevem zájmu, podpory a upevnění hodnoty zaměstnance. V pracovníkovi toto uznání podporuje pocit sounáležitosti s organizací, týmem, dává pocit, že někam patří. Uznání za dobře odvedenou práci podporuje k většímu úsilí a je tedy silným motivačním faktorem. Dle Armstronga (2007) je uznání potřeba mít stabilní a vysoké sebehodnocení a zároveň být respektován i ostatními. Plamínek (2010) tvrdí, že je důležité brát v úvahu i to, že uznání se mnohdy stává také potřebou výlučnosti, tedy nejen někam patřit, ale zároveň také vynikat.

3.2 Vnější faktory

Kromě vnitřních motivačních faktorů je nezbytné zmínit také možnosti vnějších pobídek, kterými lze podněcovat žádoucí pracovní chování, jednání, tedy stimulaci pracovníků.

Hmotná odměna

Hmotná odměna může nabývat několika různých podob, zejména peněžní (plat, mzda, bonusy, prémie apod.), ale také mnoha dalších, méně univerzálních podob, které mohou některé pracovníky více a hlouběji oslovovat. Finanční motivace je nejstarším a též neúčinnějším způsobem motivace. Plat, nebo mzda si stále udržuje vůdčí postavení. Dle Armstronga (2007) je zde ovšem úskalí. Říká, že vnější odměny mohou narušit zájem vnitřní, tedy že jedinci, kteří pracují pouze pro finanční odměnu, mohou své úkoly považovat za nepříjemné a tedy je ani nebudou plnit dobře.

Hodnotit plat můžeme ve dvou rovinách:

- výška platu
- systém platu

Pokud jedinec dosáhne dané úrovně uspokojení svých základních potřeb ztrácí výše platu svou motivační schopnost a začne být důležitější systém odměn. To úzce souvisí i se znalostmi daného pracovníka s hodnotícími kritérii. Pokud zaměstnanec neví, na základě jakých parametrů je hodnocen, ztrácí plat jakožto motivátor svůj význam a pracovník se cítí zmatený a nedoceněný. Armstrong (2007) také zdůrazňuje preferenci těch systémů, které budou zaměstnanci považovány za spravedlivé. Touto problematikou se mimo jiné zabývá Adamsova teorie spravedlnosti, jež předkládá pocit pracovníka, že je systém odměňování spravedlivý a fér, za velmi důležitý motivační faktor. Zdůrazňuje, že daný jedinec subjektivně hodnotí, zda v porovnání s ostatními zaměstnanci dostal odměnu adekvátní svému přínosu. Mají-li pracovníci pocit, že nejsou spravedlivě odměňováni, může dojít buď ke snížení pracovního výkonu, nebo též k opuštění dané organizace. Ovšem může také nastat situace, kdy pracovník zcela subjektivně nadhodnocuje svůj přínos společnosti nebo naopak přeceňuje výši odměny ostatních zaměstnanců.

Osobnost nadřízeného pracovníka

Dle Armstronga (2007) je osobnost nadřízeného důležitá pro pocit spokojenosti s prací zejména na základě osobnosti, autority a převažujícího stylu řízení. Styl řízení je také z velké míry ovlivněn firemní kulturou a politikou. Manažer uplatňuje motivační techniky nejen v závislosti na jejich znalosti, ale rovněž díky svým obecným postojům k zaměstnancům, stylu, jakým s nimi jedná, a představách, jaké o nich má. Uplatňuje některý z tzv. manažerských stylů vedení. Manažerský styl vedení je určen způsobem vykonávání profese, postupy rozhodování a zvolenými metodami dosahování cílů. Manažer k tomu využívá své kompetence, schopnosti a dovednosti.

Teorii manažerských stylů poprvé publikoval Rensis Likert a proto jsou někdy označovány jako Likertovy manažerské styly. Likert vymezuje čtyři základní manažerské styly vedení:

- Autoritativně vykořisťovatelský – manažeři vyznávající tento styl vedení se jen málo zajímají o pracovníky, používají spíše metody cukru a biče.

Hrozby a strach jsou podle nich nejlepšími způsoby, jak zajistit kázeň a disciplínu. Komunikace probíhá shora dolů. Pracovníci jsou pro ně především výkonnými silami.

- Autoritativně benevolentní – pokud se zájem o lidi spojí s autoritářským postojem, vznikne režim benevolentní diktatury. Takový vedoucí používá spíše odměn než trestů. Přestože se snaží svým podřízeným naslouchat, obvykle to nedělá z opravdového zájmu. Některým věrným a loajálním pracovníkům mohou být v omezené míře delegovány pravomoci.
- Konzultativní – komunikace zdola nahoru je pořád omezoována, avšak vedoucí se vážně snaží naslouchat myšlenkám a názorům podřízených. I v tomto stylu jsou rozhodnutí činěna většinou centrálně na manažerské úrovni.
- Participativní – manažeři uplatňující tento styl se snaží zapojit pracovníky do rozhodovacích procesů. Lidé v organizaci jsou si pak vzájemně blíží a ochotněji spolupracují. Vedoucí podřízeným plně důvěřují a proto zde hodně využívají delegování. Odměňování je zásadně pozitivní.

Podobně jako Likert také Blake a Mouton přišli s představou různých řídicích stylů. Tuto představu pojmenovali manažerská mřížka. V ní rozlišili pojetí vedení v závislosti na tom, jak se manažer zajímá o pracovníky a o výkon. Definiují tedy pět stylů vedení:

- Ochuzený styl – manažer má nízký zájem o lidi i o výkon. Většinou se jedná o pracovníky, kteří se bojí chyb a neúspěchů.
- Styl dělej, nebo zmiz - jde o vedoucího pracovníka technokrata, který se zajímá výhradně o výkon a výsledky. Potřeby zaměstnanců vnímá jako nepodstatné. Platí za práci a očekává za ni výkon. Zaměstnanci jsou nuceni k výkonu systémem pravidel a trestů. Tento styl obsahuje prvky diktátorství.
- Styl venkovského klubu – vedoucí pracovníci se zaměřují zejména na vytvoření přátelské atmosféry v naději, že taková atmosféra přispěje ke zvýšení výkonu. Pracovat v takových organizačních jednotkách je obvykle příjemné, ovšem jejich produktivita je diskutabilní.
- Styl zlaté střední cesty – manažer se snaží dělat právě tolik, kolik je ještě akceptovatelné, jak pro podřízené, tak pro nadřízené. Manažer se nesnaží

přejímat přílišná rizika, ale uvědomuje si, že výkonnost organizace musí dosahovat uspokojivé úrovně.

- Týmový styl – jde o manažera profesionála, který se snaží komplexně a cele věnovat své práci. Manažer pracuje v roli spouštěcího mechanismu změnových akcí, pro které získává oddanost a podporu podřízených.

Aby mohlo být dosaženo úspěšné motivace pracovníků je zásadní osobností právě vedoucí pracovník. Klíčový je způsob, jakým je vede k uspokojování jejich potřeba a zároveň dosahování cílů. Rysy úspěšného vedoucího je možné shrnout jako fyzické faktory (výška, váha, věk), schopnosti (inteligence, výřečnost, znalosti, dovednosti) a rysy osobnosti (dominance, osobní přizpůsobení, sebedůvěra, emocionální kontrola apod.). (Štrach, 2007)

Neformální zpětná vazba

Výše popsané styly vedení a osobnost nadřízeného má významný vliv právě na neformální povzbuzování i poskytování zpětné vazby. Ne každý nadřízený poskytuje zpětnou vazbu, nebo ji poskytuje, ale nevhodným způsobem. Bedrnová, Nový (2007) tvrdí, že neformální hodnocení kladně povzbuzuje motivace zaměstnance jak po stránce racionální, tak emocionální. Pracovník tak cítí, že je pro organizaci důležitý, a cítí uspokojení, že práce, kterou odvádí, má smysl. Tím se zároveň zvyšuje jeho sebedůvěra a pracovní výkon. Ovšem je nezbytné připomenout, že při hodnocení a tedy i zpětné vazbě je velmi důležitý aspekt spravedlivosti. Když zaměstnanci cítí, že nejsou hodnoceni podle spravedlivých měřítek, zpětná vazba ztrácí svůj motivační charakter.

Atmosféra na pracovišti

Atmosféru na pracovišti z velké míry ovlivňují mezilidské vztahy především v neformální rovině, spadá tedy do sociální motivace. Vedoucí pracovník může z velké míry ovlivňovat dění a náladu ve skupině, ovšem nemůže nikomu nařídít, jak se má chovat. Základem, který vedoucí ovlivnit může, je nastolení důvěry mezi pracovníky tak, aby si lidé nebyli lhostejní, vzájemně se respektovali, otevřeně komunikovali a zároveň si tak i předávali zpětnou vazbu. Přesněji lze soudržnost pracovní skupiny posilovat zejména podporováním komunikace, skupinové řešení nastalých problémů,

vytvořit vhodný prostor pro výměnu zkušenosti, informací a zakládat na názorech všech členů skupiny.

Pracovní podmínky

Do pracovních podmínek můžeme zařadit především pracovní dobu, dostupnost a využívání pracovních pomůcek, vybavení pracoviště, ale také osvětlení, hluk, čistotu a podobně. Tyto faktory ovlivňují pohodu či případně nepohodu na pracovišti, čímž nepřímo ovlivňuje i výkonnost a produktivitu. Pokud jsou pracovní podmínky dlouhodobě zanedbávány, pracovníci jsou frustrováni. Dle Bedrnové a Nového (2007) je zřejmé, že pracovníka neumí uspokojit pouze skutečnost, že může pracovat v příjemných podmínkách, ale zároveň i pouhá snaha o zlepšení pracovišť mají na pracovní motivaci pozitivní dopad.

3.3 Motivační programy organizací

Motivační program vzniká zkombinováním různých faktorů a prostředků, které přispívají k pracovní spokojenosti a motivují je k dosažení vyššího výkonu v souvislosti s cíli a požadavky zaměstnavatele. Motivační program vlastně hledá způsoby, jak co nejlépe uspokojit potřeby pracovníků a zároveň pozitivně ovlivňovat pracovní chování a jednání. Tento program je vždy individuální a je podložen

n analýzou fungování konkrétní společnosti. Dle Bedrnové, Nového (2007) vychází z obecně platných předpokladů výkonnosti zaměstnanců:

- pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná, má pro společnost význam a není v rozporu s jejich osobními hodnotami,
- práce je zajímavá, přiměřeně náročná a nabízí jim možnost osobního rozvoje,
- pracovníci mají možnost odborného růstu a funkčního postupu,
- pracovníci jsou za práci hodnoceni způsobem, který odpovídá množství a kvalitě odvedené práce a jejímu významu pro podnik,
- přiměřená informovanost o všech podnikových skutečnostech významných pro pracovníky z hlediska vlastní pracovní činnosti, tak i z obecně lidských,
- práce probíhá v podmínkách dobrého sociálního klimatu, vzájemné tolerance respektování jejich důstojnosti.

Motivační program podniku by měl znát každá zaměstnanec. Zároveň by zaměstnanci měli mít možnost se vyjádřit o spokojenosti s motivačními prostředky, možnost vnést své námitky a připomínky. Zároveň by měl motivační program adekvátně reagovat na změny ve struktuře zaměstnanců a celkové situaci ve společnosti.

Firemní benefity jsou dnes již nedílnou součástí systému odměňování. Nastavení benefitů ve společnosti ovlivňuje několik faktorů:

- celková finanční částka, kterou je společnost ochotna vynaložit při předpokládaném výkonu
- rozpočet na benefity
- poměr mezi mzdou a benefity
- firemní kultura
- tržní trendy
- umístění v rámci země
- typ poskytovaných výrobku nebo služeb
- konkurenční prostředí
- typy pracovních pozic a jejich struktura
- administrativní náročnost na zpracování (interně/externě)
- daňová optimalizace
- zájmy zaměstnanců

Příklady zaměstnaneckých výhod:

- pracovní prostředí a ochrana při práci – ochranné pracovní prostředky, pracovní oděv a obuv, mycí a desinfekční prostředky, ochranné nápoje, hygiena apod.
- školící programy – školení, relaxační programy, poskytnutí příspěvků studentům škol
- pečovatelské výhody – při narození dítěte, před odchodem do důchodu, při živelných událostech, při tíživé životní situaci
- zlepšování podmínek – péče o zdraví, preventivní prohlídky, úhrada ušlé mzdy v době nemoci, „sick days“, doprava do zaměstnání, ubytování, příspěvek na sport, kulturu a relax, výhodné volání apod.
- pracovní pomůcky – služební telefon, notebook, automobil, připojení na internet
- prodej zboží nebo služeb za zvýhodněnou cenu

- firemní akcie
- vánoční dárky
- zaměstnanecké večírky, teambuildingy
- dovolená navíc
- stravenky
- výuka cizích jazyků

Nejčastěji nabízené firemní výhody a benefity jsou popsány v následující kapitole.

3.4 Nejčastější typy zaměstnaneckých benefitů a výhod

Vzdělávání zaměstnanců

Další vzdělávání je pro zaměstnance jednou z klíčových výhod. Organizace ve svém zájmu nabízejí a uplatňují zvyšování kvalifikace pracovníků, protože jsou si vědomi důležitosti lidského potenciálu. Tím podnik daného zaměstnance dále motivuje a připravuje na případný kariérní růst v rámci společnosti. Všichni zaměstnanci by měli znát své možnosti v rámci společnosti, možnosti postupu a určitou perspektivu do budoucnosti. Pokud se tak neděje, je možné, že ti nejschopnější zaměstnanci ze společnosti odcházejí.

Stravování zaměstnanců

Zabezpečit svým zaměstnancům stravování je zaměstnavateli určeno ze zákona. Zaměstnavatel může na stravování přispívat, většinou formou stravenek. Někteří zaměstnavatelé dokonce nabízejí stravování bezplatné, někde si zaměstnanci část nákladů na oběd platí.

Příspěvky na volnočasové aktivity

Některé společnosti nabízejí jako benefit příspěvky na různé kulturní, sportovní či rekreační akce, nabízejí zlevněné cestování nejen zaměstnancům, ale i jejich rodinným příslušníkům.

Sociální služby

Sem lze zařadit zejména pomoc s bydlením, příspěvky na pojištění, zřizování firemních školek a jeslí, v některých případech zaměstnavatel přispívá v případě daných životních událostí, např. sňatek, úmrtí v rodině, narození dítěte apod.

Pružná pracovní doba

Další možností jak motivovat pracovníky je i pružná pracovní doba, kdy si zaměstnanec sám určuje začátek i konec pracovní směny. V tomto časovém úseku je zpravidla zaměstnavatelem určen i povinný úsek, kdy zaměstnanec musí být v práci. Většinou je i dán minimální počet hodin, které daný zaměstnanec musí v rámci dne odpracovat. Daný pracovník si tak sám určuje a lépe organizuje svůj denní program. Bohužel v dnešní uspěchané a výkonově zaměřené době se za pružnou pracovní dobou skrývá spíše deset až dvanáct hodin práce denně.

Při zavádění benefitů v organizaci je nezbytné zvážit i to, jakým způsobem chceme ovlivnit chování pracovníků, aby došlo k naplnění cílů společnosti. Některé benefity mohou přímo ovlivňovat výkon jedince, jiné nikoli. Mezi přímo působící benefity lze zařadit firemní vůz či pracovní vybavení – mobilní telefon, notebook apod. Benefity ovlivňující výkon zaměstnance nepřímo jsou například vzdělávání, možnost ubytování, výhodné mobilní paušály či půjčky apod. Výše zmíněné benefity přispívají k ochotě zaměstnanců spolupracovat, rozvíjet se a také zvyšovat výkon. Poslední variantou jsou ty benefity, které zlepšují pověst společnosti, jsou to tzv. hygienické faktory. Sem je možné zařadit životní či zdravotní pojištění, outplacement nebo slevy na firemní výrobky a služby.

4 METODOLOGIE

Tato kapitola je věnována objasnění cíle výzkumu, přiblíží strategie výzkumu a výzkumné metody, je zde vybrán výzkumný vzorek a provedeno výzkumné šetření.

4.1 Cíl výzkumu

Cílem této práce je zjistit míru pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti DHL Automotive s.r.o.. Za tímto účelem je třeba si stanovit hlavní výzkumnou otázku (dále jen HVO).

HVO: Cítí se zaměstnanci společnosti DHL Automotive s.r.o. dostatečně motivováni a pracovní spokojeni?

K zodpovězení hlavní výzkumné otázky je třeba si položit ještě otázky dílčí (dále jen DVO). Tyto otázky jsou zvoleny v závislosti na poznacích z části teoretické.

DVO1: Jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s obsahem své práce?

DVO2: Považují zaměstnanci své působení ve společnosti za perspektivní s ohledem na svůj kariérní růst?

DVO3: Jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s výší, systémem a způsobem odměňování?

DVO4: Jsou pracovníci spokojeni s osobou a stylem vedení svého přímého nadřízeného?

DVO5: Jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s pracovním prostředím?

DVO6: Které faktory považují zaměstnanci společnosti jako klíčové pro svou motivaci?

DVO7: Cítí se zaměstnanci společnosti dostatečně motivováni?

DVO8? Jsou zaměstnanci společnosti DHL spokojeni se svou prací?

4.2. Operacionalizace pojmů

Předmětem tohoto výzkumu je míra pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti DHL Automotive s.r.o.. Tato proměnná je zkoumána pomocí několika podotázek, které jsou vybrány na základě studia odborné literatury. Objektem zájmu je například míra spokojenosti s prací, pracovním prostředím, motivačním

programem společnosti, dále vztahy na pracovišti, osobnost nadřízeného atd. S tím souvisí i zastávaná pozice, délka působení ve společnosti, věk, nejvyšší dosažené vzdělání aj.

4.3 Stanovení hypotéz

- H1: Zaměstnanci společnosti DHL jsou spokojeni se svým zaměstnáním.
- H2: Hmotná odměna je největším faktorem motivace pro zaměstnance DHL.
- H3: Zaměstnanci společnosti DHL Automotive se cítí dostatečně motivováni k pracovním výkonům.

4.4 Metoda a technika výzkumu, výzkumný vzorek

Pro účely výzkumného šetření je použit kvantitativní výzkum, který byl realizován v lednu / únoru 2014 formou anonymního dotazníku (viz. Příloha 1), zpracovaného v tištěné podobě. Výzkumný vzorek byl zvolen prostým náhodným výběrem. Dotazníky byly umístěny na recepci po daný čas, přičemž vedoucí pracovníci byli požádáni o informování svých podřízených o možnosti vyplnit tento dotazník. Dotazník byl taktéž rozdán vedoucím jednotlivých pracovišť z důvodu lepší dostupnosti pro zaměstnance, zároveň byl připomenut fakt, že vyplnění dotazníků je zcela dobrovolné a anonymní. Tato forma dotazování byla zvolena z důvodu časové náročnosti práce většiny zaměstnanců společnosti.

Operacionalizace spočívala v převedení zkoumaných proměnných do měřitelné podoby, tedy do uzavřených, polootevřených a otevřených otázek v dotazníku. Většina otázek byla realizována pomocí Likertových škál. Likertovy škály jsou dle Gavory (2000) vhodné k měření názorů a postojů jedinců. Tyto škály se skládají z daného výroku a pětibodové stupnice, kde daný respondent značí míru svého souhlasu či nesouhlasu s uvedeným výrokem.

V úvodu dotazníku jsou identifikační údaje, ve kterých je zjišťováno pohlaví, nejvyšší dosažené vzdělání, pracovní zařazení a délka pracovního poměru ve společnosti. Dále je dotazník členěn do několika logicky navazujících oddílů podle zkoumané problematiky. První část je zaměřena na zjištění míry spokojenosti s obsahovou stránkou práce, druhá část se věnuje možnostem kariérního postupu, následující otázky jsou zaměřeny na osobnost nadřízeného a komunikaci, dále pak

atmosféře na pracovišti. Další část dotazníku je zaměřena na zjištění klíčových motivačních faktorů a zjištění míry pracovní motivace. Otevřené otázky jsou samým závěrem dotazníku a je zde prostor pro vyjádření vlastních názorů a připomínek.

Získaná data jsou na základě logiky výzkumu upraveny transformací jednotlivých proměnných a údaje jsou statisticky zpracované v aplikaci MS Excel pomocí kontingenční tabulky. Tento výzkum byl proveden pouze a výhradně pro účely sepsány této bakalářské práce a jde tedy o náhodně dotazovaný soubor zaměstnanců DHL Automotive s.r.o., proto tedy nelze na základě rozsahu výzkumu zjištěná data zobecnit.

EMPIRICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Společnosti DHL zastává vedoucí postavení na poli mezinárodních logistických služeb. Vlastníkem této společnosti je německá Deutsche Post World Net. Společnost DHL založili Adrian Dalsey, Larry Hillblom a Robert Lynn (z prvních písmen příjmení těchto mužů také vznikl název společnosti) v roce 1969. Síť společnosti DHL v současné době propojuje více než 220 zemí světa. DHL se dělí na čtyři základní divize a to:

- DHL Express
- DHL Freight
- DHL Global Forwarding
- DHL Supply Chain.

DHL Supply chain je vedoucí společnosti ve smluvní logistice. Dále se tato divize rozpadá na DHL Solutions, DHL Packaging, DHL Shoe Logistics a zejména DHL Automotive, která je ústřední pobočkou pro tuto práci. DHL Supply Chain má v České republice 11 poboček a zaměstnává více než 1700 pracovníků. Mezi základní služby společnosti DHL Supply Chain patří:

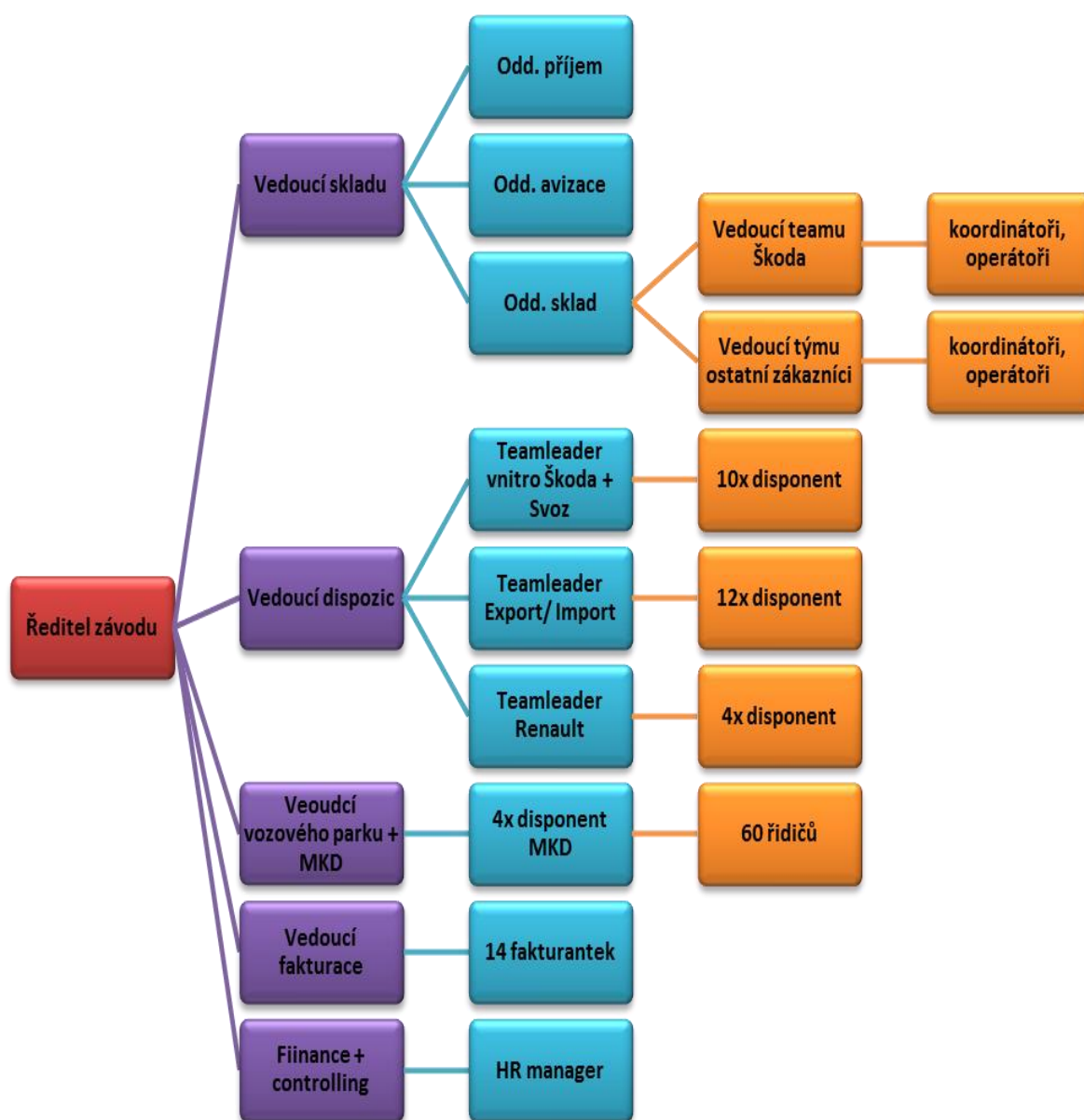
- Cross Docking centra
- Mezinárodní a vnitrostátní spedice
- Skladování
- Celní sklady
- IT řešení a poradenství
- Logistika náhradních dílů

5.1 DHL Automotive, s.r.o.

DHL Automotive patří do divize Supply Chain a zajišťuje výhradně logistické a skladovací služby pro zákazníky z automobilového průmyslu. Společnost sídlí na adrese Anny Letenské 34/7, 120 00 Praha 2, ovšem veškeré služby jsou realizovány

v průmyslové zóně Nepřevázka, strategicky umístěné přímo u rychlostní silnice R10, cca 5 km od Mladé Boleslavi. Základním principem společnosti je konsolidace zásilek od dodavatelů pro jednotlivé montážní závody s tím, že většina automobilek využívá stejné dodavatele dílů. Mezi klíčové zákazníky společnosti patří Škoda Auto a.s., Volkswagen, Audi, Seat, Porsche, Lamborghini a další. Na pobočce v Nepřevázce v současné době pracuje cca 120 zaměstnanců, jejichž organizaci je nastíněn níže.

Obrázek 5 – Organigram společnosti DHL Automotive s.r.o.



(Zdroj: vlastní zpracování)

5.2 Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti

Společnosti DHL Automotive sídlí v průmyslové zóně Nepřevázka u Mladé Boleslavi. Celý areál se rozkládá na ploše téměř 26 000m². V areálu se nachází administrativní budova, skladovací prostory o rozloze téměř 10 000m² a ostatní komunikační plochy. Pro každé pracoviště jsou k dispozici barely s pitnou vodou, toalety, společná je prostorná kuchyně s jídelnou, šatny a sprchy. V kancelářích je navíc k dispozici klimatizace. Kanceláře jsou prostorné, kromě kanceláří manažerů řešeny jako open space. (open space je prostorná kancelář pro několik desítek lidí, dnes hojně využívána ve většině velkých společností zejména z důvodu finanční a prostorové úspory, ale též kvůli podpoře týmové spolupráce). Všechny kanceláře v administrativní budově nabízejí dostatek denního světla díky velkému množství oken. Kanceláře jsou vybaveny funkčním nábytkem a veškerou potřebnou technikou (počítače, tiskárny, skenery, telefony, faxy atd.). Technicko-hospodářští pracovníci mají navíc možnost využití pružné pracovní doby, což umožňuje lepší sladění profesního a rodinného života, čímž společnost napomáhá předcházet syndromu vyhoření.

Vztahy na pracovišti jsou společností považovány za zásadní. Již při zaškolování nových pracovníků je kladen důraz na podporu nováčka nejen pracovně, ale i osobně. Standardem je neformální oblečení i tykání v rámci oddělení, mnohdy i napříč společnostmi, což podporuje přátelské a neformální vztahy. Vzhledem k vysoké míře stresu na většině pozic jsou dobré vztahy velmi důležité. Pro upevňování kolektivu i lepší neformální seznámení s novými zaměstnanci je společností minimálně jednou ročně pořádán tzv. teambuilding, většinou v podobě víkendového soustředění, kdy součástí je školení v oblasti interpersonálních vztahů formou her a soutěží. Dále pak je každoročně pořádán Vánoční večírek.

Většina vedoucích pracovníků ve společnosti preferuje demokratický styl řízení. Vzhledem k vysoké hladině neformálních vztahů v rámci firmy mohou pracovníci beze strachu řešit své pracovní i osobní problémy se svým nadřízeným.

5.3 Odměňování a benefity vybrané společnosti

Mzda společnosti DHL se skládá z fixní a pohyblivé složky. Pohyblivá složka se skládá z několika druhů prémie a to:

- Osobní ohodnocení

- Prémie za telefonní pohotovost
- Prémie za 100% docházku
- Příplatky za práci přesčas či práci o sobotě a neděli, v noci

Společnost DHL ovšem pro motivaci svých zaměstnanců poskytuje široké spektrum firemních benefitů. Mezi tyto benefity není zahrnut mobilní telefon a služební vůz z důvodu nemožnosti využití těchto nástrojů pro soukromé užití, jedná se tedy o pracovní nástroj a nikoli benefit. Společnost DHL standardně nabízí tyto firemní výhody:

- Pět týdnů dovolené – dle Zákoníku práce (262/2006 Sb. Zákoník práce, § 213) je zaměstnavatel povinen poskytnout zaměstnanci dovolenou minimálně v délce čtyř týdnů za kalendářní rok. Společnosti DHL nabízí svým zaměstnancům pět týdnů dovolené za kalendářní rok.
- Stravenky v hodnotě 70,-Kč za každý odpracovaný den, nejméně však šest odpracovaných hodin. Jako jeden z mála zaměstnavatelů DHL hradí 100% hodnoty stravovacích poukázek.
- Penzijní připojištění - společnost DHL přispívá na důchody těch zaměstnanců, kteří jsou u společnosti více než jeden rok. Další podmínkou pro získání příspěvku je minimální měsíční spořicí částka 500,-Kč ze strany zaměstnance.
- Slevy na vitamíny – společnost DHL nabízí zvýhodněné ceny pro partnery u společnosti Walmark (sleva 23%) a Green Swan (30 – 60%).
- Očkování proti chřipce – společnost nabízí každý rok zdarma očkování proti chřipce pro své zaměstnance.
- Občerstvení – na každém pracovišti je k dispozici dostatek studené i teplé pitné vody, dále pak káva, čaj apod.
- Slevy na cestování – společnost DHL nabízí slevy na zájezdy u vybraných cestovních kancelářích ve výši 4 – 8%.
- Zvýhodněné volání - společnost nabízí všem svým zaměstnancům zvýhodněné volání od českých operátorů. Každý zaměstnanec může tuto službu využít i pro svou rodinu.
- Slevy na produkty a služby - společnost nabízí slevy u vybraných obchodních partnerů v různých hladinách (MARKS&SPENCER, LEGO, Panasonic, Hewlett Packard, Autobenex atd.)

- **Vzdělávání** – společnost DHL podporuje trvalý rozvoj svých zaměstnanců pomocí školení, interních školení a kurzů, od roku 2010 také interní Talent program, který si klade za cíl identifikovat zaměstnance s potenciálem ke kariérenímu růstu v rámci společnosti.
- **Výuka jazyků** - pro THP zaměstnance je dostupné navíc vzdělávání v oblasti cizích jazyků, nejčastěji je nabízen anglický, německý, ale i francouzský jazyk. Nárok na tento benefit nevzniká automaticky, ale až na základě vynikajících pracovních výsledků. Zároveň jsou brány v úvahu i možnosti využití daného jazyka v rámci pracovní pozice.

5.4 Vzdělávání

Společnost DHL nabízí také rozmanitou škálu poskytovaných školení. Každý zaměstnanec si na základě ročních pohovorů s nadřízeným vybírá také školení, které by měl v následujícím roce zájem absolvovat. Na základě výsledků jednotlivých pracovníků i porovnání vhodnosti jednotlivých školení je pak zaměstnanci školení schváleno, či je mu navrženo jiné. Vše závisí na vzájemné dohodě o preferencích jednotlivých zaměstnanců. Školení jsou zároveň navržena tak, aby podporovala ty zaměstnance, kteří usilují o kariérení rozvoj, jsou ambiciózní a mají potenciál pro další růst v rámci společnosti.

Dalším velmi významným vzdělávacím programem je Talent program. Základem talent programu je skupina zaměstnanců, která je na základě svých výsledků a vlastního potenciálu připravována prostřednictvím tréninkových plánů pro další růst (minimálně o jednu úroveň výše) v rámci společnosti. Nominace pracovníka probíhá na základě návrhu vedoucího zaměstnance a musí být schválena vedoucím oddělení. Dalšími podmínkami jsou minimálně jeden rok ve společnosti, pracovník je zaměstnancem s vysokým potenciálem, který má dobré předpoklady pro další profesní růst a též ochota samotného zaměstnance se rozvíjet. Délka programu je 2-3 roky, přičemž každý rok probíhá hodnocení od nadřízeného pracovníka, zástupce tom managementu a zástupce personálního oddělení.

Nabízená školení jsou obsažena v tabulce níže.

Tabulka 1 – Nabídka školení společnosti DHL Automotive

Oblast rozvoje	Název kurzu/úroveň řízení
Manažerské školení	Manažerská akademie I., II., III.
	Manažerské koučování jako styl vedení
	Situační styly vedení
Školení měkkých dovedností	Asertivní komunikace
	Efektivní komunikace
	Prozákaznické chování manažera
	Telefonické komunikační dovednosti
	Time management IV. generace
	Prezentanční dovednosti
	Řízení změny a partnerský management
	Vyjednávání jako kreativní proces
	Vyjednávání a konflikt management
Školení počítačových dovedností	MS Office - Word, Excel, Power Point, Outlook
Odborné školení	Finance for Non Finance
	Manažer logistiky
	Manažer dopravy
	Manažer obchodu
	Provoz logistiky
	Zákoník práce pro vedoucí zaměstnance

(Zdroj: Interní materiály společnosti DHL Automotive, s.r.o.)

Společnost DHL tedy nabízí rozmanitou škálu výhod pro své zaměstnance. Je tedy nasnadě ověřit spokojenost těchto motivačních faktorů na samotných zaměstnancích. Výsledky samotného výzkumu jsou popsány v následující kapitole.

6 VÝSLEDKY VÝZKUMNÉHO ŠETŘENÍ

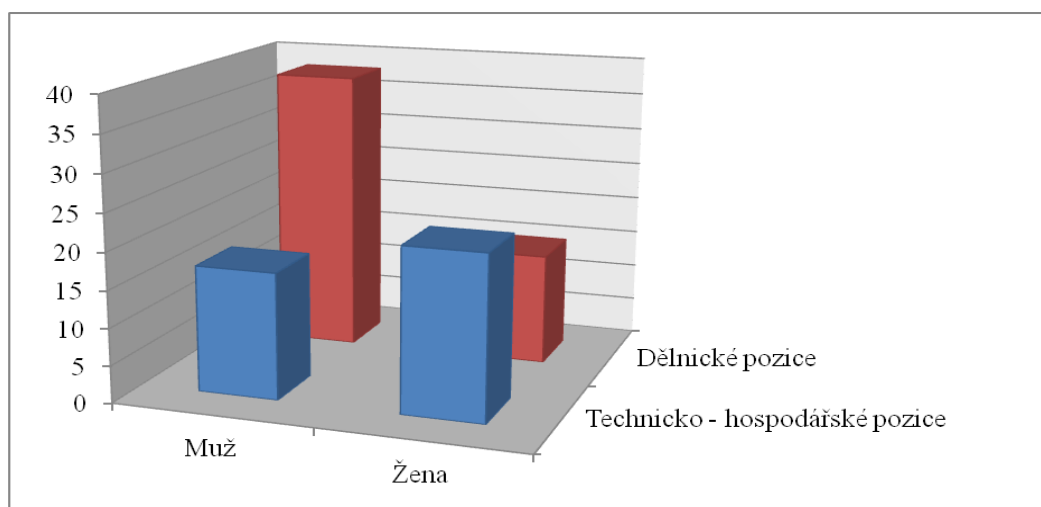
Míra spokojenosti a pracovní motivace zaměstnanců společnosti DHL Automotive, s.r.o. je popsána níže na základě odpovědí respondentů. Vzhledem k podpoře a pomoci ze strany vedení společnosti DHL se podařilo dosáhnout vysoké návratnosti dotazníků – ze 120 zaměstnanců společnosti vyplnilo dotazník 92 pracovníků, což odpovídá 77% zaměstnanců. Získaná data jsou interpretována dle tematických okruhů v dotazníku. Komentáře jsou doplněny grafy a tabulkami pro lepší přehlednost jednotlivých výsledků.

6.1 Identifikační údaje

V úvodu dotazníku jsou otázky identifikačních údajů, cílem je zjistit rozložení mužů a žen ve společnosti, poměrové rozložení na pozicích technicko-hospodářských a dělnických, dále pak nejvyšší dosažené vzdělání a délka zaměstnaneckého poměru s DHL Automotive.

Dotazníkového šetření se účastnilo 55 mužů a 37 žen, což poměrově přibližně odpovídá rozložení mužů a žen ve společnosti, z nichž 39 zaměstnanců pracuje na THP pozicích a 53 v pozicích dělnických. Z grafu je patrné, že na méně fyzicky náročných THP pozicích pracují více ženy, kdežto v dělnických pozicích je výrazně více mužů.

Graf 1 – Poměr rozložení mužů a žen dle pracovního zařazení



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Další otázka se zabývá rozložením pracovníků ve společnosti na základě jejich nejvyššího dosaženého vzdělání. Dle výsledků v tabulce je patrné, že dělnické pozice zastávají nejvíce pracovníci s výučním listem, kdežto THP pozice zastávají spíše pracovníci, kteří dosáhli minimálně maturitního vzdělání. Z tabulky je evidentní, že vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je ve společnosti minimum.

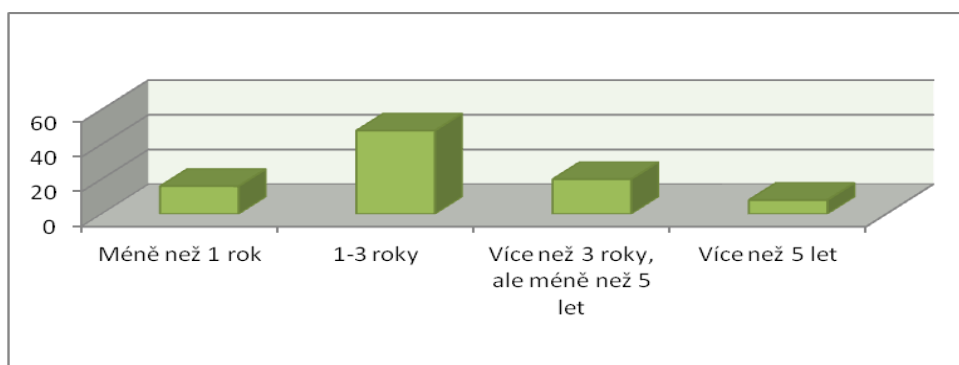
Tabulka 2 – Rozložení pozic zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání

Odovědi	Technicko-hospodářské pozice	Dělnické pozice
Základní vzdělání	0	4
Střední odborné s výučním listem	4	36
Středoškolské s maturitou	20	11
Vyšší odborné vzdělání	8	2
Vysokoškolské vzdělání	7	0
Celkem	39	53

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Rozložení zaměstnanců společnosti dle délky pracovního poměru je znázorněno v grafu níže. Je očividné, že společnost DHL Automotive se v minulosti potýkala s vysokou fluktuací, proto je zde velmi mnoho zaměstnanců, pracujících pro společnost méně než 3 roky. Tato situace byla způsobena nevhodným motivačním programem společnosti i nedostatkem zájmu o potřeby zaměstnanců. Práce ve spediční společnosti je velmi náročná, lidé jsou pod velkým tlakem, přesnost a včasnost dodávek je klíčová. Pokud se vedení společnosti nezajímá a potřeby svých zaměstnanců, pracovníci odcházejí jinam. Proto společnost v roce 2010 výrazně změnila koncept motivace a stimulace zaměstnanců. Dnes je již jasné, že tento krok byl správným směrem a situace je nyní již stabilní.

Graf 2 – Rozložení zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru



(Zdroj: Vlastní výzkum)

6.2 Obsahová stránka práce

Následující otázky se věnují obsahové náplni práce a spokojenosti s ní, čímž lze odpovědět na dílčí výzkumnou otázku DVO1.

DVO1: Jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s obsahem své práce?

Otázka č. 5:

Tabulka 3- Náplň své práce považuji za rozmanitou.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	20	21,7%
Spíše souhlasím	46	50,0%
Spíše nesouhlasím	18	19,6%
Rozhodně nesouhlasím	8	8,7%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 6:

Tabulka 4 – Náplň své práce považuji za smysluplnou, zajímavou a podnětnou.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	24	26,1%
Spíše souhlasím	42	45,7%
Spíše nesouhlasím	24	26,1%
Rozhodně nesouhlasím	2	2,2%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 7:

Tabulka 5 – Má práce mě naplňuje a uspokojuje.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	10	10,9%
Spíše souhlasím	68	73,9%
Spíše nesouhlasím	14	15,2%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 8:

Tabulka 6 – Uvítal bych změnu svého pracovního zařazení v rámci společnosti.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	12	13,0%
Spíše souhlasím	10	10,9%
Spíše nesouhlasím	46	50,0%
Rozhodně nesouhlasím	24	26,1%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

DVO 1 byla zodpovězena na základě odpovědí na otázky 5 – 8. Z odpovědí vyplynulo, že téměř tři čtvrtiny zaměstnanců považují svou práci za rozmanitou, shledávají ji smysluplnou a zajímavou. Drtivá většina respondentů uvedla, že svou práci zcela nebo spíše považuje za uspokojující a naplňující. Pouze 24% respondentů by uvítalo změnu pracovního zařazení v rámci společnosti, což nepřímo vypovídá o 76% spokojenosti s pracovním zařazením. Odpověď na DVO 1 tedy zní: zaměstnanci společnosti DHL jsou spokojeni s obsahem své práce.

6.3 Možnosti kariérního postupu

Další zkoumanou problematikou je možnost kariérního postupu v rámci společnosti. Tímto tématem se zabývaly otázky 9 – 11, pomocí kterých lze zodpovědět druhou dílčí výzkumnou otázku.

DVO2: Považují zaměstnanci své působení ve společnosti za perspektivní s ohledem na svůj kariérní růst?

Otázka č. 9:

Tabulka 7 – Mám zájem o kariérní růst v rámci společnosti.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	14	15,2%
Spíše souhlasím	54	58,7%
Spíše nesouhlasím	22	23,9%
Rozhodně nesouhlasím	2	2,2%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 10:

Tabulka 8 – Svou budoucnost vidím ve společnosti DHL jako perspektivní.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	10	10,9%
Spíše souhlasím	66	71,7%
Spíše nesouhlasím	16	17,4%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 11:

Tabulka 9 – Podmínky pro vzdělávání a kariérní růst považuji za vyhovující.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	6	6,5%
Spíše souhlasím	74	80,4%
Spíše nesouhlasím	8	8,7%
Rozhodně nesouhlasím	4	4,3%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Převážná většina respondentů uvedla svůj zájem o kariérní růst v rámci společnosti, což značí míru loajality ke společnosti, která se zdá být relativně vysokou. Budoucnost vidí ve společnosti DHL drtivá většina respondentů, stejně tak podmínky pro vzdělávání a růst zaměstnanců jsou považovány za více než uspokojivé. Čímž lze odpovědět na druhou dílčí výzkumnou otázku – zaměstnanci považují své působení ve společnosti jako perspektivní v souvislosti s kariérním růstem.

6.4 Odměňování

Spokojeností se systémem, způsobem a výší odměňování se zabývají otázky 12 – 16. Jsou zaměřeny na spokojenost s výší odměny, kritéria hodnocení ale též na spravedlivost odměňování. Závěr této oblasti je zaměřen na preference respondentů. Zde je cílem odpovědět na třetí dílčí výzkumnou otázku.

DVO3: Jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s výší, systémem a způsobem odměňování?

Otázka č. 12:

Tabulka 10 – S výší mého odměňování jsem spokojen/a.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	10	10,9%
Spíše souhlasím	44	47,8%
Spíše nesouhlasím	30	32,6%
Rozhodně nesouhlasím	8	8,7%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 13:

Tabulka 11 – Znáám kritéria, podle kterých jsem hodnocen.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	12	13,0%
Spíše souhlasím	48	52,2%
Spíše nesouhlasím	30	32,6%
Rozhodně nesouhlasím	2	2,2%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 14:

Tabulka 12 – Finanční hodnocení mě motivuje k lepším výkonům.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	32	34,8%
Spíše souhlasím	42	45,7%
Spíše nesouhlasím	14	15,2%
Rozhodně nesouhlasím	4	4,3%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 15:

Tabulka 13 – Systém odměňování hodnotím jako spravedlivý.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	12	13,0%
Spíše souhlasím	46	50,0%
Spíše nesouhlasím	32	34,8%
Rozhodně nesouhlasím	2	2,2%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 16:

Tabulka 14 – Preferuji spíše finanční odměnu před dalšími benefity.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	26	28,3%
Spíše souhlasím	52	56,5%
Spíše nesouhlasím	14	15,2%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Nadpoloviční většina respondentů uvádí, že znají kritéria, podle kterých jsou hodnoceni a zároveň 63% respondentů hodnotí systém odměňování jako spravedlivý. Ačkoli téměř 80 % zaměstnanců odpovědělo, že je finanční ohodnocení motivuje k lepším výkonům, pouze 58 % je s výší své odměny spokojeno. Zde je potřeba podotknout, že výše finančních odměn ve společnosti DHL je i na poměry panující v průmyslovém okrese Mladá Boleslav nadprůměrná. Lze tedy usuzovat, že zaměstnanci společnosti nejsou hodnoceni podprůměrně, ovšem necítí se adekvátně ohodnoceni v souvislosti s mírou vynaloženého úsilí. Na otázku osobních preferencí mezi finanční odměnou a ostatními nepeněžními benefity odpovědělo 84% procent respondentů, že preferují spíše finanční odměny. Pouze 14 respondentů preferuje spíše ostatní benefity. Po důkladném přezkoumání odpovědí v dotazníku vyplynulo, že těchto 14 zaměstnanců jsou technicko-hospodářští pracovníci, pracující pro společnost DHL více než 5 let. Lze tedy usuzovat, že pro tyto zaměstnance je již odměna za vykonanou práci méně důležitá, než osobní motivace pro vykonávání těchto činností.

Na třetí výzkumnou otázku tedy nelze odpovědět jednoznačně. Nadpoloviční většina není s výší finančních odměn spokojena, ovšem přesto vyjadřují spokojenost se způsobem odměňování, který považují za spravedlivý.

6.5 Osobnost nadřízeného

Tato část je zaměřena na nalezení odpovědi na čtvrtou výzkumnou otázku, kterou zkoumá pomocí sedmi dotazníkových otázek, jejichž odpovědi jsou

prezentovány níže. *DVO4: Jsou pracovníci spokojeni s osobou a stylem vedení svého přímého nadřízeného?*

Otázka č. 17:

Tabulka 15 – Dostávám dostatečnou slovní zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	28	30,4%
Spíše souhlasím	44	47,8%
Spíše nesouhlasím	20	21,7%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 18:

Tabulka 16 – Můj nadřízený zná dostatečně obsah mé práce.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	42	45,7%
Spíše souhlasím	40	43,5%
Spíše nesouhlasím	10	10,9%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 19:

Tabulka 17 – Můj nadřízený naslouchá mým názorům, nápadům a potřebám.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	30	32,6%
Spíše souhlasím	48	52,2%
Spíše nesouhlasím	14	15,2%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 20:

Tabulka 18 – Nadřízený mě motivuje k vyšším pracovním výkonům.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	28	30,4%
Spíše souhlasím	46	50,0%
Spíše nesouhlasím	14	15,2%
Rozhodně nesouhlasím	4	4,3%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 21:

Tabulka 19 – Nadřizený mě dostatečně chválí za dobře odvedenou práci.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	32	34,8%
Spíše souhlasím	40	43,5%
Spíše nesouhlasím	16	17,4%
Rozhodně nesouhlasím	4	4,3%
Celkem	92	100,0%

považuje (Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 22:

Tabulka 20 – Rovné a spravedlivé zacházení je samozřejmostí.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	48	52,2%
Spíše souhlasím	28	30,4%
Spíše nesouhlasím	14	15,2%
Rozhodně nesouhlasím	2	2,2%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 23:

Tabulka 21 – Úroveň komunikace s nadřizeným a předávání informací hodnotím jako:

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Výbornou	36	39,1%
Dobrou	30	32,6%
Dostačující	24	26,1%
Nevyhovující	2	2,2%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Je velmi pravděpodobné, že při zodpovídání této otázky se projevila vyšší míra subjektivity, neboť každý zaměstnanec je individualita s různým očekáváním a odlišným vnímáním. Tomuto mohl napomoci i fakt, že nebyl hodnocen jeden společný nadřízený. Přesto více než 30% respondentů zcela přesvědčeno, že jim jejich nadřízený poskytuje dostatečnou slovní zpětnou vazbu. S tímto víceméně souhlasí i dalších 48% dotázaných. To značí více než dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízeného napříč společnostmi.

Drtivá většina (88%) dotázaných považuje svého nadřízeného dostatečně znalého jejich pracovní náplně po obsahové stránce, což značí vyšší důvěru ve schopnosti i názor nadřízeného. Pokud je nadřízený považován za odborníka, roste i jeho důvěryhodnost a autorita, což má pozitivní vliv na tým. Téměř stejné množství respondentů považuje svého nadřízeného za naslouchajícího názorům a potřebám svých podřízených. Více než tři čtvrtiny dotázaných taktéž souhlasí s tvrzením, že je nadřízený motivuje k vyšším pracovním výkonům, což úzce souvisí i další otázkou, kde se totožný počet respondentů cítí dostatečně chválena za dobře odvedenou práci. S tvrzením, že rovné a spravedlivé zacházení je samozřejmostí, zcela nebo spíše souhlasilo téměř 83% dotázaných, ovšem 17% zaměstnanců tento názor nesdílí. Toto může být považováno za velmi negativní hodnocení, neboť pocit nerovného a nespravedlivého zacházení ze strany nadřízených může způsobit konflikty v týmech a tím i, v extrémních případech, i odchod kvalitních zaměstnanců. Jako výbornou hodnotí komunikaci s nadřízeným a předávání informací ve společnosti téměř 40% pracovníků, jako dobrou dalších 32% a nakonec 26% hodnotí komunikaci jako dostačující. Pouze 2% zhodnotila situaci jako nevyhovující.

Z výše uvedeného je patrné, že převážná většina dotázaných je spokojena s osobou a stylem vedení svého nadřízeného, čímž je zodpovězena čtvrtá výzkumná otázka.

6.6 Atmosféra na pracovišti a pracovní podmínky

V této kapitole je nasnadě najít odpověď na pátou výzkumnou otázku.

DVO5: Jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s pracovním prostředím?

Otázka č. 24:

Tabulka 22 – Pracuji v dobrém kolektivu.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	56	60,9%
Spíše souhlasím	30	32,6%
Spíše nesouhlasím	6	6,5%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 25:

Tabulka 23 – Jsme tým, spolupráce mezi kolegy je samozřejmostí.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	54	58,7%
Spíše souhlasím	34	37,0%
Spíše nesouhlasím	4	4,3%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 26:

Tabulka 24 – Atmosféra na pracovišti je spíše přátelská.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Rozhodně souhlasím	56	60,9%
Spíše souhlasím	32	34,8%
Spíše nesouhlasím	4	4,3%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 27:

Tabulka 25 – Pracovní prostředí a vybavení pracoviště považují za

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Zcela vyhovující	26	28,3%
Vyhovující	48	52,2%
Spíše nevyhovující	18	19,6%
Zcela nevyhovující	0	0,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Otázka č. 28:

Tabulka 26 – Ve svém zaměstnání pociťuji stres.

Odpovědi	Počet	Procentuální vyjádření
Neustále	8	8,7%
Často	48	52,2%
Zřídka	24	26,1%
Nepociťuji	12	13,0%
Celkem	92	100,0%

(Zdroj: vlastní výzkum)

Jak již bylo uvedeno dříve, vztahy v rámci společnosti jsou spíše neformální a přátelské a to i mezi nadřízenými a podřízenými pracovníky. Lze předpokládat, že i z tohoto důvodu považuje 93% respondentů svůj pracovní kolektiv za dobrý a pouze 7% se domnívá, že jeho kolektiv je spíše špatný. Naprostá většina respondentů (95%) cítí na pracovišti přátelskou atmosféru. Za zcela vyhovující považuje pracovní prostředí a vybavení pracoviště 28% dotázaných, za vyhovující více než polovina a jako spíše nevyhovující ho shledává 19% respondentů. V této oblasti se tedy nachází vhodná příležitost pro zlepšení, ovšem tento výzkum se nezabývá konkrétními představami zaměstnanců o možnostech zlepšení pracovního prostředí. Bylo již řečeno, že práce ve spediční společnosti je velmi náročná a stresová, což potvrzují i další odpovědi. Celých 8% dotázaných pociťuje v práci neustálý stres, alarmujících 48% pociťuje stres často a 24% zřídka. Pouze 12% nepociťuje v práci žádný stres. Právě z důvodu vysoké míry stresu, náročnosti a tlaku na jednotlivé pozice je nezbytné budovat na pracovišti přátelské a podpůrné vztahy.

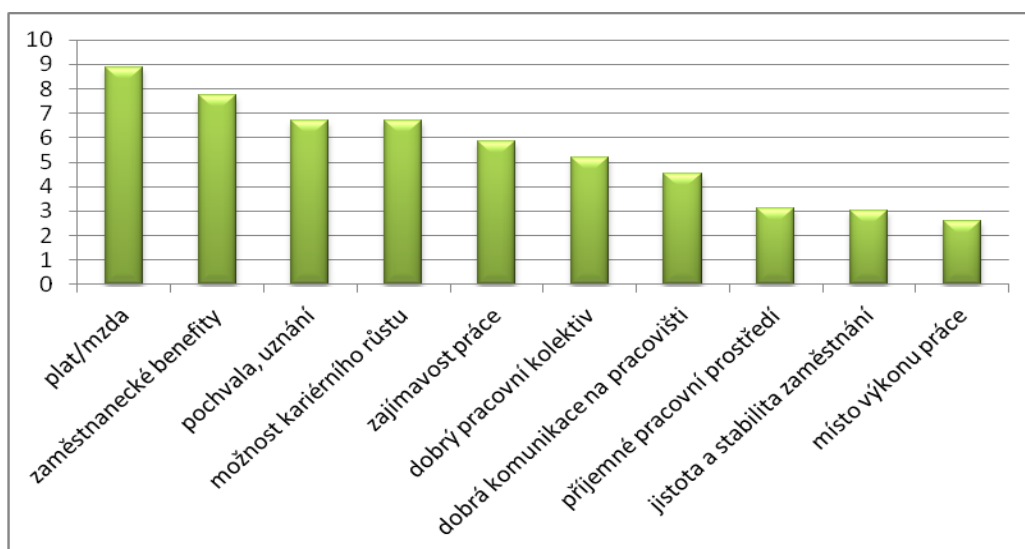
Odpověď na pátou DVO tedy zní: zaměstnanci společnosti jsou s pracovním prostředím spíše spokojeni.

6.7 Motivace a spokojenost

V této otázce měli respondenti za úkol obodovat vybrané motivační faktory od těch, které je nejvíce motivují (10 bodů) po ty, které je motivují nejméně (1 bod). Výsledky jsou demonstrovány níže. Na základě těchto odpovědí lze odpovědět na šestou DVO. *DVO6: Které faktory považují zaměstnanci společnosti jako klíčové pro svou motivaci?*

Otázka č. 29:

Graf 3 – Bodování motivačních faktorů- všichni respondenti.

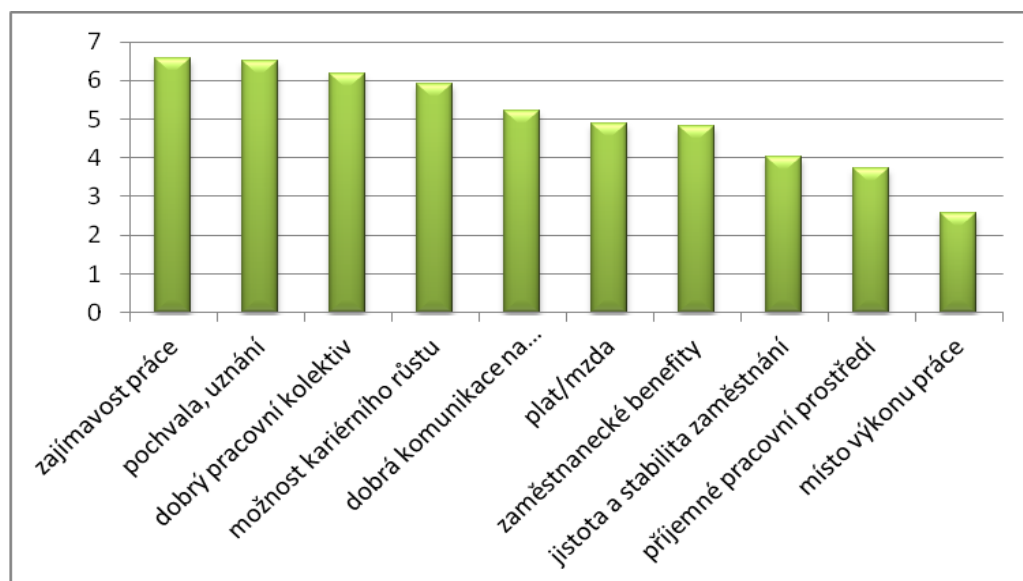


(Zdroj: Vlastní výzkum)

Z grafu je patrné, že respondenty nejvíce motivuje finanční odměny, tedy plat. Dále zaměstnanecké benefity, velmi motivační je i pochvala a uznání od nadřízeného a možnost kariérního růstu. Naopak jako méně motivační respondenti uvádějí místo výkonu práce a jistotu zaměstnání. Uvedený graf se vztahuje na odpovědi celého vzorku respondentů. Na grafu níže jsou ovšem vyobrazeny odpovědi pouze THP pracovníků. Je patrný velký rozdíl již v nejvíce motivačních faktorech. Plat zdaleka není největším motivátorem, naopak jako nejúčinnější motivační faktor uvádějí THP pracovníci zajímavost práce, srovnatelně na úrovni s pochvalou či uznáním, dobrým pracovním kolektivem a možností kariérního růstu. Dále pak plat/mzdu a dobrou

komunikaci na pracovišti. THP pracovníci příliš neupřednostnili ve svém hodnocení místo výkonu práce, což je shodné s dělnickými pozicemi, dále pak příjemné pracovní prostředí a jistotu zaměstnání. Zaměstnanecké benefity hodnotí THP pracovníci na stejné úrovni jako plat.

Graf 4 – Bodování motivačních faktorů- THP pracovníci.



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Odpověď na šestou DVO tedy není jednoznačná, protože byly prokázány odlišné preference THP pracovníků a ostatními pracovníky. Lze tedy konstatovat, že všeobecně zaměstnanci upřednostňují jako největší motivační faktor plat, ovšem je třeba přihlídnout i k faktorům jako je zajímavost práce a pochvala či uznání pro motivaci THP pracovníků.

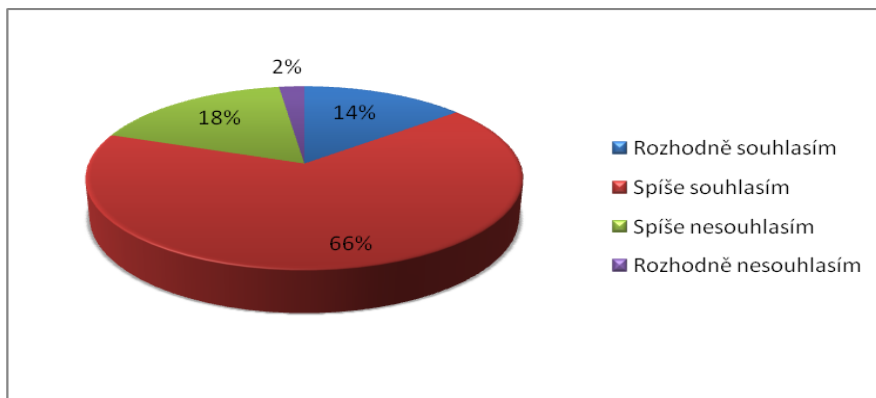
Otázka č. 30:

Tato otázka se zabývá komplexním pocitem dostatečné motivace k pracovnímu výkonu a hledá odpověď na sedmou DVO.

DVO7: Cítí se zaměstnanci společnosti dostatečně motivováni?

Na základě odpovědi respondentů lze říci, že naprostá většina dotázaných se cítí dostatečně motivována, 17% respondentů vyjádřilo spíše nesouhlas a jen 2 dotázaní se cítí nedostatečně motivováni. Zodpovězení sedmé DVO tedy zní, že zaměstnanci společnosti DHL Automotive s.r.o. se cítí dostatečně motivováni k vysokému pracovnímu výkonu. Tato tvrzení demonstruje graf níže.

Graf 5 – Cítím se dostatečně motivován k vysokému pracovnímu výkonu.



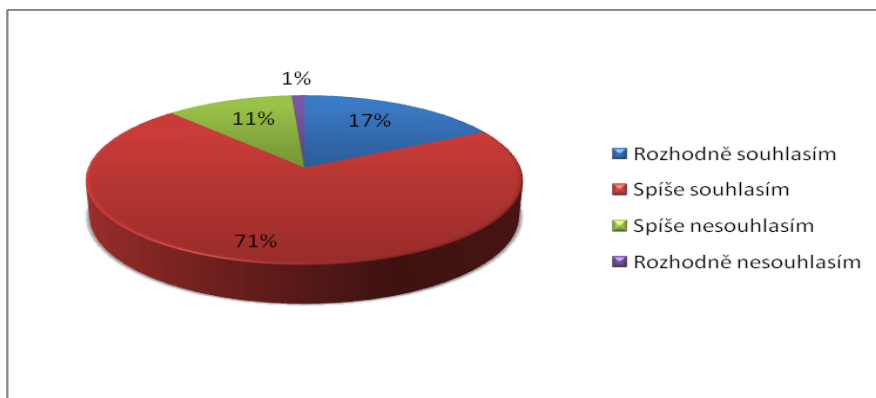
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Otázka č. 31:

Odpověď na poslední DVO, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni se svou prací, lze najít v grafu č. 5.

DVO8? Jsou zaměstnanci společnosti DHL spokojeni se svou prací?

Graf 6 – Celkově jsem se svou prací spokojen.



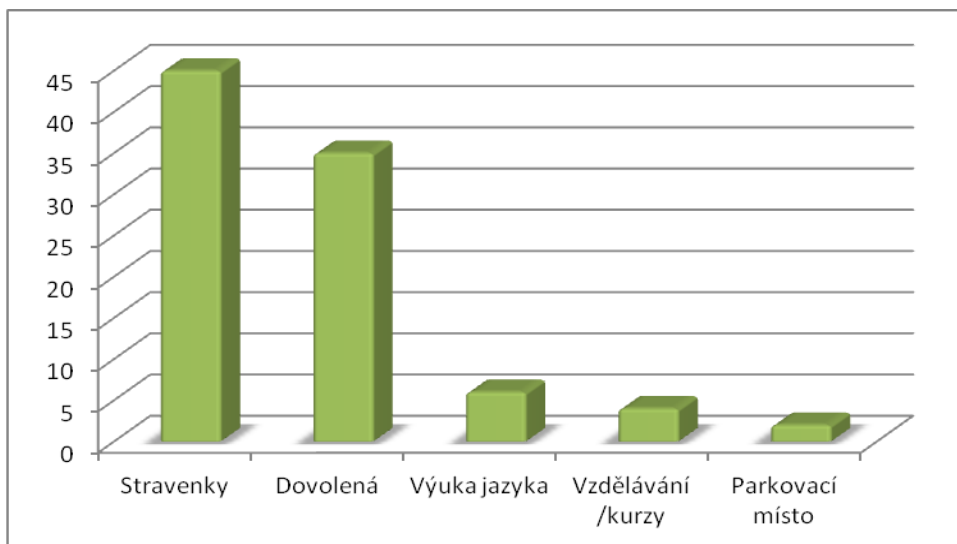
(Zdroj: Vlastní výzkum)

Celých 88 % respondentů uvádí, že je se svou prací zcela nebo spíše spokojeno, 11% z dotázaných se cítí spíše nespokojeno a pouze jeden respondent se cítí zcela nespokojen. Odpověď na osmou DVO tedy zní: zaměstnanci společnosti DHL jsou se svou prací spokojeni.

Otázka č. 32:

Předposlední a poslední otázky jsou otevřené a zajímají se o preference nepeněžních benefitů a zároveň nachází odpověď na otázku, které benefity jsou žádoucí, ale organizací nenabízené. Odpovědi jsou pro lepší přehlednost znázorněny v grafech.

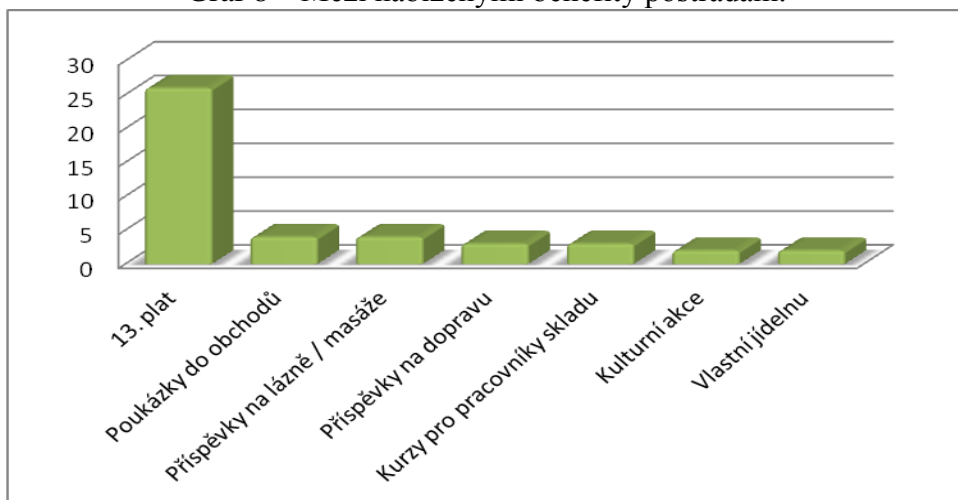
Graf 7 – Z nepeněžních benefitů si nejvíce cením:



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Je evidentní, že pro více než polovinu respondentů jsou nejcennějším benefitem stravenky a hned poté pět týdnů dovolené, výuka jazyka a vzdělávání jsou důležité pro menší část zaměstnanců.

Graf 8 – Mezi nabízenými benefity postrádám:



(Zdroj: Vlastní výzkum)

Na otázku, které benefity pracovníci nejvíce postrádají odpovědělo pouze 37 zaměstnanců. Lze předpokládat, že ostatní zaměstnanci, kteří otázku nevyplnili, nepostádají žádné benefity a jsou tedy s nabídkou organizace spokojeni. Nejvíce se odpovědi se týkalo 13. platu nebo jeho ekvivalentu, dále pak různé poukázky do obchodů, na masáže, slevy či příspěvky na lázně a kulturní akce. Dva zaměstnanci uvedli, že nejvíce postrádají vlastní jídelnu. Na pobočce v Nepřevázce je všem zaměstnancům k dispozici kuchyňka, ovšem příprava tepelně upravených jídel tu není možná. Obědy se dováží na základě objednávek den předem u některých místních restaurací a jídelen, poskytujících tuto službu. Ovšem kvalita takového stravování je nevalná. Bohužel společnost zatím neuvažuje, vzhledem k malému množství zaměstnanců, o vlastní jídelně.

6.8 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Výsledky celého dotazníkového výzkumu jsou pro přehlednost shrnuta do několika bodů:

- dotazníkového šetření se účastnilo 55 mužů a 37 žen
- 39 zaměstnanců pracuje na THP pozicích a 53 na pozicích dělnických
- V organizaci pracuje pouze 7 vysokoškoláků
- 42% zaměstnanců pracuje ve společnosti méně než 3 roky, dalších 17= méně než 1 rok
- 50% respondentů považuje svou práci za rozmanitou, více než 70% za smysluplnou a podnětnou
- Pouze 2% dotázaných práce v DHL neuspokojuje a nenaplnuje
- 76% pracovníků je spokojeno se svým pracovním zařazením
- 73% respondentů má zájem o kariérní růst v rámci společnosti
- 82% pracovníků považuje svou budoucnost v DHL za perspektivní
- Pouze 4% z dotázaných považuje podmínky pro vzdělávání za nevyhovující
- Nadpoloviční většina je spokojena s výší své finanční odměny
- Téměř 34% nezná kritéria, podle kterých jsou hodnoceni
- 80 % pracovníků se cítí motivováno k vyšším výkonům prostřednictvím finančního ohodnocení

- Tři čtvrtiny z dotázaných považuje systém odměňování za spravedlivý
- Naprostá většina (84%) preferuje finanční odměnu před dalšími benefity
- 78% pracovníků dostává dostatečnou slovní zpětnou vazbu od nadřízeného
- 90% se domnívá, že jejich nadřízený zná dostatečně obsah jejich práce
- Jen 15% je spíše přesvědčeno, že jim nadřízený nenaslouchá
- 80 % zaměstnanců je motivováno k vyšším pracovním výkonům přímým nadřízeným
- 4 zaměstnanci se necítí dostatečně chváleni za dobré výsledky
- 82% pracovníků považuje rovné a spravedlivé zacházení za samozřejmost
- 70% respondentů hodnotí úroveň komunikace a předávání informací za výborné nebo dobré
- Téměř všichni dotázaní se domnívají, že pracují v dobrém kolektivu a spolupráce mezi kolegy je samozřejmostí
- 95% považuje atmosféru na pracovišti za přátelskou
- Pouze 18 respondentů považuje pracovní prostředí a vybavení za spíše nevyhovující
- Více než polovina respondentů cítí v práci stres velmi často
- Největším faktorem motivace je pro většinu zaměstnanců plat a další benefity, u THP pracovníků je nejdůležitější zajímaví práce, pochvala a uznání a dobrý kolektiv
- 80% respondentů se cítí dostatečně motivováno k vysokému pracovnímu výkonu
- 88% z dotázaných je se svou prací zcela nebo spíše spokojeno
- Pracovníci si z nabízených benefitů nejvíce cení stravenek a delší dovolené, naopak postrádají 13. plat, poukázky do obchodů či příspěvky na dopravu.

7 DISKUZE

Mimo jiné je cílem této bakalářské práce je ucelený náhled na problematiku motivace a pracovní stimulace zaměstnanců. Bez znalosti teoretických přístupů k této problematice není možné tuto problematiku zkoumat a hodnotit. Poznatky z části teoretické jsou nezbytné pro výběr vhodné metody a techniky výzkumu. Výsledky části praktické pak lze užít pro úpravy či nový koncept celého motivačního systému společnosti. Na počátku výzkumného šetření bylo stanoveno několik hypotéz, které se pomocí výsledků realizovaného výzkumného šetření podařilo úspěšně potvrdit či vyvrátit.

Hypotéza H1: Zaměstnanci společnosti DHL jsou spokojeni se svým zaměstnáním. Tato hypotéza se na základě vyhodnocení opovědí v dotazníku potvrdila, protože spokojenost se svým zaměstnáním uvedlo 88% respondentů. Dle mého názoru jsou zaměstnanci společnosti se svým zaměstnáním spokojeni až v posledních letech na základě již zmíněné nové koncepci systému odměňování a motivování zaměstnanců.

Hypotéza H2: Hmotná odměna je největším faktorem motivace pro zaměstnance DHL. Tato hypotéza se výzkumným šetřením nepotvrdila. U dělnických profesí se prokázala vysoká důležitost hmotné odměny v motivování pracovníků, ovšem u technicko-hospodářských profesí jsou jako nejvyšší motivační faktory vnímány zajímavost práce a pochvala a uznání za dobře odvedenou práci. Je třeba brát tuto skutečnost v potaz při další stimulaci liniových a středních manažerů, kde hmotná odměna jako největší faktor motivace nepůsobí.

Hypotéza 3: Zaměstnanci společnosti DHL Automotive se cítí dostatečně motivováni k pracovním výkonům. Tato hypotéza byla výzkumným šetřením potvrzena, na základě souhlasného vyjádření 80% respondentů.

Odpověď na hlavní výzkumnou otázku byla získána na základě odpovědí na otázky dílčí, které jsou popsány v předchozí kapitole. Hlavní výzkumná otázka zní takto: *Cítí se zaměstnanci společnosti DHL Automotive s.r.o. dostatečně motivováni a pracovní spokojeni?* Po zhodnocení všech dostupných informací a proměnných lze říci, že naprostá většina zaměstnanců společnosti DHL Automotive s.r.o. se cítí dostatečně motivována a pracovní spokojena. Zároveň byly výsledky dotazníkového šetření potvrzeny principy některých motivačních teorií zmíněných v teoretické části této práce, a to zvláště Maslowova hierarchie potřeb či Herzbergovu teorii dvou faktorů.

ZÁVĚR

Problematika motivace a pracovní spokojenosti je dnes velmi komunikovaným tématem napříč celým spektrem společností, a to od těch nejmenších podniků až k nadnárodním společnostem a koncernům. Management aktuální doby musí být schopen pružně a flexibilně reagovat na relativně rychle se měnící potřeby trhu i svých zaměstnancům, aby si udržel konkurenceschopnost. Kvalitní lidský kapitál je dnes jedna z nejzákladnějších složek úspěšné společnosti, to si uvědomuje každý správný HR manažer či personalista a je více méně na něm, jak se k této situaci postaví. Existuje celá škála úspěšných či méně úspěšných konceptů firemních motivačních programů, ovšem v této oblasti se nedá napodobovat. Každá společnost i firma je specifická právě svými zaměstnanci a každý zaměstnanec je současně individualita, kterou je potřeba rozvíjet, podporovat a nezpochybnitelně i motivovat. Právě z důvodu uvědomování si těchto faktů současné pracovní sféry vznikla tato bakalářská práce.

První část je věnována definování základních pojmů pro pozdější potřeby této práce. Byly vysvětleny pojmy jako motivace a její dimenze a zdroje, dále pojem stimulace. Motivaci lze považovat za základní faktor vzbuzování zájmu jedince o dané činnosti. Na utváření motivace se podílí celá řada skutečností, které byly popsány v první části této práce. Zde plynule navazuje část věnovaná motivačním teoriím, z důvodu velkého množství zpracování tohoto tématu byly vybrány jen ty neznámější a pro práci nejpřínosnější teorie, protože snaha o poznání a vysvětlení motivací lidského chování a jednání je velmi důležitým tématem obce psychologické disciplíny. Druhá kapitola se věnovala oblastem pracovní spokojenosti, které se velkou měrou podílí na pocitu spokojenosti v pracovním procesu a celkově pozitivnímu přístupu k práci, dále jsou zde všeobecně popsány motivační programy podniků i nejčastěji nabízené benefity. Tato spokojenost či v horším případě nespokojenost ovlivňuje nejen pracovní výkon, loajalitu, absenci a kvalitu odváděné práce, ale velkou měrou souvisí i se spokojeností konečných zákazníků. Jednotlivé faktory pracovní spokojenost pak byly základním kamenem pro zpracování celého dotazníkového šetření.

Čtvrtá kapitola už je zaměřena na přípravu pro dotazníkové šetření, zde lze najít výběr vzorku, časové údaje sběru dat, cíle výzkumu i metody, kterými tohoto cíle lze dosáhnout. Byly zde stanoveny hlavní výzkumné otázky i otázky dílčí. Na všechny byla nalezena odpověď právě pomocí dotazníkového šetření.

První kapitola praktické části se věnuje představení zkoumané společnosti, její krátce shrnuté historii, firemní kultuře a motivačnímu programu právě tohoto konkrétního podniku. Jsou zde popsány nabízené benefity a formy vzdělávání dostupné ve společnosti. Celá další část se věnuje interpretaci výsledků výzkumného šetření a závěrům z tohoto výzkumu. Již několikrát bylo zmíněno, že cílem této bakalářské práce je výzkum motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců vybrané společnosti, díky čemuž je možné zjistit úroveň motivace těchto zaměstnanců a identifikovat faktory jejich spokojenosti. K realizaci výzkumu byla použita metoda dotazníkového šetření. Na základě využití výsledků z tohoto šetření pak byly vyvráceny či potvrzeny stanovené hypotézy, této problematice je věnována předchozí kapitola.

Vzhledem k překvapivě pozitivním výsledkům celého výzkumného šetření se zde nenabízí mnoho prostoru k navrhování jakýchkoli zlepšovacích opatření, přesto bych zde ráda zmínila jeden z postřehů. Velký prostor pro zlepšení vidím zejména v komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými zaměstnanci. Toto tvrzení zakládám na faktu, že v otevřené otázce na samém konci dotazníku byl prostor pro vyjádření vlastních názorů a domněnek. Zde nebylo mnoho odpovědí, ovšem těch pár pracovníků, kteří se rozhodli své myšlenky sdílet právě touto formou, se shodlo na jedné věci: všichni navrhuji a vzkazují tak i svým nadřízeným, užívat na pracovišti více upřímnosti. Dotázaní uváděli, že mají pocit, že některé informace jsou jim zatajovány a to bez jakékoli úměry k důležitosti této informace. Navrhuji tedy, aby nadřízení sdělovali svým podřízeným informaci, jež se jich týká, kompletní a úplnou, čím se zvýší i míra důvěry v ně, a jak již bylo napsáno, důvěryhodnost nadřízeného zvyšuje vůli a tedy i motivaci ho následovat.

Závěrem je možno říci, že společnost DHL Automotive si je vědoma důležitosti motivace vlastních zaměstnanců a také lze konstatovat, že se jí v této oblasti vcelku daří. Zaměstnanci této společnosti se cítí dostatečně motivováni a taktéž pracovní spokojeni, což se samozřejmě pozitivně projevuje i na výsledcích organizace, která v současné době lze považovat za úspěšnou.

Tato práce byla předložena managementu společnosti DHL Automotive s.r.o. pro porovnání s výsledky pravidelného ročního hodnocení spokojenosti zaměstnanců (EOS). Výsledky jsou téměř shodné, což považuji za velký úspěch, z důvodu zvýšení relevance této práce.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 80-7261-064-3

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, 2003. ISBN 80-722-6763-9.

ČADOVÁ, N., ČERVENKA, J. et al. 2006. *Jak je v Česku vnímaná práce*. Praha: SOÚ, VÚBP

DĚDINA, J. - CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4

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

GAVORA, P. *Úvod do pedagogického výzkumu*. Brno : Paido, 2000. ISBN 80-85931-79-6

HAYES, N. 2005. *Psychologie týmové práce: strategie efektivního vedení týmů*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 192 s. ISBN 80-7178-983-6.

KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. Praha: East Publishing, 1993. ISBN 80-7219-014-8

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vydání. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

PROVAZNÍK, V. a R. KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk 1. vydání. Praha: VŠE, 1998, 210 s. ISBN 80-707-9283-3.

PROVAZNÍK, V., a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha : Grada Publishing , 1997. 232 s. ISBN 80-7169-434-7.

ŠTIKAR, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1996, 203 s. ISBN 80-718-4091-2

ŠTRACH, P. *Principy managementu*. Vyd. 1. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007, 157 s. ISBN 978-80-86730-32-5.

Seznam použitých internetových zdrojů

Týmová spolupráce a vztahy na pracovišti. [online]. 2012 [cit. 2014-01-21]. Dostupné z: <http://www.cesky-magazin.cz/zajimavosti-a-novinky.9/tymova-spoluprace-a-vztahy-na-pracovisti-praha-4.109.html>

Historie DHL. [online]. [cit. 2014-02-21]. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/DHL>

Česko. Zákon č. 262 ze dne 21. dubna 2006 zákoník práce. In *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3192. Dostupné z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy

Seznam ostatních zdrojů

Interní dokumenty společnosti DHL Automotive, s.r.o

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

- Obrázek 2 - Vztah potřeb a motivace
- Obrázek 2 - Klasifikace motivačních teorií
- Obrázek 3 - Maslowova hierarchie potřeb
- Obrázek 4 - Hackman-Oldhamův model struktury práce
- Obrázek 5 - Organigram společnosti DHL Automotive s.r.o.

Seznam grafů

- Graf 1 – Poměr rozložení mužů a žen dle pracovního zařazení
- Graf 2 – Rozložení zaměstnanců dle délky trvání pracovního poměru
- Graf 3 – Bodování motivačních faktorů- všichni respondenti.
- Graf 4 – Bodování motivačních faktorů- THP pracovníci.
- Graf 5 – Cítím se dostatečně motivován k vysokému pracovnímu výkonu.
- Graf 6 – Celkově jsem se svou prací spokojen.
- Graf 7 – Z nepeněžních benefitů si nejvíce cením
- Graf 8 – Mezi nabízenými benefity postrádám

Seznam tabulek

- Tabulka 1 - Nabídka školení společnosti DHL Automotive
- Tabulka 2 – Rozložení pozic zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání
- Tabulka 3- Náplň své práce považuji za rozmanitou.
- Tabulka 4 – Náplň své práce považuji za smysluplnou, zajímavou a podnětnou.
- Tabulka 5 – Má práce mě naplňuje a uspokojuje.
- Tabulka 6 – Uvítal bych změnu svého pracovního zařazení v rámci společnosti.
- Tabulka 7 – Mám zájem o kariérní růst v rámci společnosti.
- Tabulka 8 – Svou budoucnost vidím ve společnosti DHL jako perspektivní.
- Tabulka 9 – Podmínky pro vzdělávání a kariérní růst považuji za vyhovující.
- Tabulka 10 – S výší mého odměňování jsem spokojen/a.

- Tabulka 11 – Zním kritéria, podle kterých jsem hodnocen.
- Tabulka 12 – Finanční hodnocení mě motivuje k lepším výkonům.
- Tabulka 13 – Systém odměňování hodnotím jako spravedlivý.
- Tabulka 14 – Preferuji spíše finanční odměnu před dalšími benefity
- Tabulka 15 – Dostávám dostatečnou slovní zpětnou vazbu od svého nadřízeného.
- Tabulka 16 – Můj nadřízený zná dostatečně obsah mé práce.
- Tabulka 17 – Můj nadřízený naslouchá mým názorům, nápadům a potřebám.
- Tabulka 18 – Nadřízený mě motivuje k vyšším pracovním výkonům.
- Tabulka 19 – Nadřízený mě dostatečně chválí za dobře odvedenou práci.
- Tabulka 20 – Rovné a spravedlivé zacházení je samozřejmostí.
- Tabulka 21 – Úroveň komunikace s nadřízeným a předávání informací hodnotím.
- Tabulka 22 – Pracuji v dobrém kolektivu.
- Tabulka 23 – Jsme tým, spolupráce mezi kolegy je samozřejmostí.
- Tabulka 24 – Atmosféra na pracovišti je spíše přátelská.
- Tabulka 25 – Pracovní prostředí a vybavení pracoviště považuji za.
- Tabulka 26 – Ve svém zaměstnání pociťuji stres.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A - Dotazník.....	I
---------------------------	---

PŘÍLOHY

Příloha A – Dotazník

Vážený pane, paní, slečno,

jsm studentem posledního ročníku bakalářského studia Univerzity J.A.Komenského v Praze, obor Manažerská studia - Řízení lidských zdrojů. V současnosti pracuji na bakalářské práci na téma Motivace a pracovní spokojenost ve vybrané společnosti. Tímto Vás žádám o vyplnění dotazníku, na jehož základě zpracuji svou praktickou část této práce. Prosim Vás, aby Vaše odpovědi byly pravdivé a upřímné. Tento dotazník slouží pouze pro účely zpracování bakalářské práce a je zcela ANONYMNÍ.

Předem děkuji za Vaše odpovědi a spolupráci.

Lucie Kalabisová

Identifikační údaje

1. Jste:

- muž
- žena

2. Vaše pracovní zařazení:

- Technicko-hospodářské pozice
- Dělnická pozice

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- střední odborné s výučním listem
- středoškolské s maturitou
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4. U společnosti DHL pracujete:

- méně než 1 rok
- 1-3 roky
- více než 3 roky, ale méně než 5 let
- více než 5 let

Obsahová stránka práce

5. Náplň své práce považuji za rozmanitou.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

6. Náplň své práce považuji za smysluplnou, zajímavou a podnětnou.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

7. Má práce mě naplňuje a uspokojuje.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

8. Uvítal bych změnu svého pracovního zařazení v rámci společnosti.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

Možnosti kariérního postupu

9. Mám zájem o kariérní růst v rámci společnosti.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

10. Svou budoucnost vidím ve společnosti jako perspektivní.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

11. Podmínky pro vzdělávání a kariérní růst považuji za vyhovující.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

Odměňování

12. S výší mého odměňování jsem spokojen/a.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

13. Zním kritéria, podle kterých jsem hodnocen.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

14. Finanční ohodnocení mě motivuje k lepším výkonům.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

15. Systém odměňování hodnotím jako spravedlivý.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

16. Preferuji spíše finanční odměnu před dalšími benefity (vzdělávání, kariérní růst, výuka jazyků apod.)

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

Osobnost nadřízeného

17. Dostávám dostatečnou slovní zpětnou vazbu od svého nadřízeného.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

18. Můj nadřízený zná dostatečně obsah mé práce.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

19. Můj nadřízený naslouchá mým názorům, nápadům a potřebám.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

20. Nadřízený mě motivuje k vyšším pracovním výkonům.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

21. Nadřízený mě dostatečně chválí za dobře odvedenou práci.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

22. Rovné a spravedlivé zacházení je samozřejmostí.

- rozhodně souhlasím
- spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
- rozhodně nesouhlasím

23. Úroveň komunikace s nadřízeným a předávání informací hodnotím jako:

- výbornou
- dostačující

- dobrou
- nevyhovující

Atmosféra na pracovišti a pracovní podmínky

24. Pracuji v dobrém kolektivu.

- rozhodně souhlasím
 spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
 rozhodně nesouhlasím

25. Jsme tým, spolupráce a pomoc mezi kolegy je samozřejmostí.

- rozhodně souhlasím
 spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
 rozhodně nesouhlasím

26. Atmosféra na pracovišti je spíše přátelská.

- rozhodně souhlasím
 spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
 rozhodně nesouhlasím

27. Pracovní prostředí a vybavení pracoviště považuji za.

- zcela vyhovující
 spíše nevhovující

- vyhovující
 zcela nevhovující

28. Ve svém zaměstnání pocítuji stres.

- neustále
 zřídka

- často
 nepocítuji

Motivace a spokojenost

29. Ohodnot'te prosím následující faktory od těch, které Vás nejvíce motivují, po ty, které nejméně.

(10 bodů nejvíce motivuje, 1 bod nejméně motivuje)

<input type="text"/>	plat / mzda
<input type="text"/>	pochvala, uznání
<input type="text"/>	zajímavost práce
<input type="text"/>	dobrý pracovní kolektiv
<input type="text"/>	příjemné pracovní prostředí

<input type="text"/>	zaměstnanecké benefity
<input type="text"/>	možnost kariérního růstu
<input type="text"/>	místo výkonu práce
<input type="text"/>	jistota a stabilita zaměstnání
<input type="text"/>	dobrá komunikace na pracovišti

30. Cítím se dostatečně motivován k vysokému pracovnímu výkonu.

- rozhodně souhlasím
 spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
 rozhodně nesouhlasím

31. Celkově jsem se svou prací spokojen.

- rozhodně souhlasím
 spíše nesouhlasím

- spíše souhlasím
 rozhodně nesouhlasím

32. Z nepeněžních výhod (benefitů) si nejvíce cením:

33. Mezi nabízenými benefity postrádám:

34. Prostor pro vlastní názory, tipy, připomínky:

.....
.....

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Lucie Kalabisová

Obor: Manažerská studia – řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinovaná

Název práce: Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané společnosti

Rok: 2014

Počet stran textu bez příloh: 56

Celkový počet stran příloh: 3

Počet titulů českých použitých zdrojů: 15

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 3

Počet ostatních zdrojů: 1

Vedoucí práce: Ing. Jan Koňarik