

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH  
BUDĚJOVICÍCH**

**Ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



**Motivace a hodnocení lidských zdrojů ve vybraném  
podniku**

Vedoucí bakalářské práce  
Ing. Petr Řehoř

Autor  
Veronika Strnadová

2008

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Motivace a hodnocení lidských zdrojů ve vybraném podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu použité literatury.

V Českých Budějovicích 15.4.2008

Veronika Strnadová

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala panu Ing. Petru Řehořovi, vedoucímu práce, za odbornou pomoc, vedení a cenné rady při vypracování bakalářské práce.

Zároveň bych ráda poděkovala vedení společnosti a pracovníkům Auto Kápl s.r.o. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

# Obsah

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| Obsah .....                                                    | 1  |
| 1 Úvod.....                                                    | 3  |
| 2 Literární přehled.....                                       | 5  |
| 2.1 Motiv, motivace .....                                      | 5  |
| 2.2 Motivační strategie .....                                  | 6  |
| 2.3 Zdroje motivace .....                                      | 7  |
| 2.3.1 Potřeby .....                                            | 7  |
| 2.3.2 Zájmy .....                                              | 8  |
| 2.3.3 Návyky .....                                             | 9  |
| 2.3.4 Ideál .....                                              | 9  |
| 2.3.5 Hodnoty .....                                            | 9  |
| 2.5 Vybrané teorie motivace .....                              | 10 |
| 2.5.1 Maslowova pyramida potřeb .....                          | 10 |
| 2.5.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny .....              | 11 |
| 2.5.4 Vroomova expektanční teorie (Teorie očekávání).....      | 12 |
| 2.5.5 McGregorova „teorie X a Y“ .....                         | 13 |
| 2.6 Praktické nástroje nefinanční motivace .....               | 14 |
| 2.7 Hodnocení pracovníků .....                                 | 15 |
| 2.7.1 Proč provádět hodnocení pracovníků?.....                 | 15 |
| 2.7.2 Charakteristické znaky hodnocení pracovníků .....        | 17 |
| 2.8 Proces hodnocení pracovníků .....                          | 18 |
| 2.9 Cíle hodnocení pracovního výkonu a chování.....            | 19 |
| 2.10 Vybrané metody hodnocení pracovníků .....                 | 21 |
| 2.10.1 Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků) ..... | 21 |
| 2.10.2 Hodnocení na základě plnění norem.....                  | 21 |
| 2.10.2 Volný popis.....                                        | 22 |
| 2.10.3 Hodnocení na základě kritických případů .....           | 22 |
| 2.10.4 Hodnocení pomocí stupnice.....                          | 22 |
| 2.10.5 Checklist .....                                         | 23 |
| 2.10.6 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales),..... | 23 |
| 2.11 Hodnotící pohovor .....                                   | 24 |
| 2.12 Nejčastější chyby hodnocení .....                         | 25 |
| 3 Cíl a metodika práce .....                                   | 27 |
| 3.1 Cíl bakalářské práce .....                                 | 27 |
| 3.2 Metodický postup .....                                     | 27 |
| 4 Charakteristika firmy Auto Kápl s.r.o.....                   | 29 |
| 4.1 Historický vývoj .....                                     | 29 |
| 4.1.2 Poskytované služby.....                                  | 30 |
| 4.1.3 Strategické rozhodnutí o budoucnosti společnosti.....    | 30 |
| 5 Analýza motivace a hodnocení .....                           | 32 |
| 5.1 Analýza údajů z podnikových dokumentů.....                 | 32 |
| 5.1.1 Přehled stimulačních prostředků.....                     | 32 |
| 5.1.1.1 Hmotná odměna a sociální péče .....                    | 32 |
| 5.1.1.2 Obsah práce.....                                       | 34 |

|                                                                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 5.1.1.3 Povzbuzování – neformální hodnocení.....                                                          | 34 |
| 5.1.1.4 Atmosféra pracovní skupiny .....                                                                  | 34 |
| 5.1.1.5 Pracovní podmínky a režim práce .....                                                             | 35 |
| 5.1.1.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem .....                                                    | 35 |
| 5.1.2 Analýza systému hodnocení pracovníků vzhledem k jejich motivaci ve společnosti Auto Kápl s.r.o..... | 36 |
| 5.2 Vyhodnocení dotazníku .....                                                                           | 36 |
| 5.2.1 Základní údaje o respondentech .....                                                                | 36 |
| 5.2.2 Vztah k práci .....                                                                                 | 38 |
| 5.2.3 Motivace a stimulace .....                                                                          | 42 |
| 5.2.4 Atmosféra pracovní skupiny .....                                                                    | 44 |
| 5.2.5 Hodnocení lidských zdrojů .....                                                                     | 46 |
| 5.2.6 Ztotožnění se s podnikem .....                                                                      | 48 |
| 6 Diskuse a návrhy na zlepšení .....                                                                      | 51 |
| 6.1 Závěrečná diskuse .....                                                                               | 51 |
| 6.2 Návrhy na zlepšení.....                                                                               | 52 |
| 7 Závěr .....                                                                                             | 56 |
| 8 Summary .....                                                                                           | 57 |
| 9 Přehled použité literatury .....                                                                        | 58 |
| Seznam tabulek a obrázků.....                                                                             | 61 |
| 10 Přílohy.....                                                                                           | 63 |

# 1 Úvod

Lidská práce je přirozenou součástí života. Díky lidské práci se společnost rozvíjí. Ne nadarmo se lidé v organizaci označují jako „lidský kapitál“. Tato složka slouží k dalšímu rozvoji podniku, jeho udržení se na trhu, zvyšování zisku a inovaci produktů.

V současné době lidé vnímají práci nejen jako zdroj finančních prostředků potřebných k jejich životu, avšak i jako zdroj uskutečnění svých ostatních potřeb. Setrvávají v zaměstnání spoustu času, práce je pro ně součástí jejich života a má svou hodnotu.

Organizace jsou si vědomi toho, že jejich výkonnost se dá ovlivnit především efektivním řízením lidských zdrojů. Nestačí se pouze zaměřit na výši platu. Stále více nabývá na významu pojem motivace. Pokud je pracovník dostatečně motivován, přispívá to k jeho lepšímu výkonu – podnik se může dále rozvíjet, zvyšují se jeho zisky. Pokud je však demotivován, efekt je zcela opačný.

Aby se pracovníci cítili v práci dobře, je to ve vlastním zájmu podniků. Dobře motivovaní lidé lépe a více pracují. Větší pracovní výkon většinou znamená větší zisk. Organizace by měly věnovat zvýšenou pozornost optimálním způsobům motivování lidí. Cítí-li se lidé v podniku spokojeni, neuvažují o odchodu. Podnik není posléze zatěžován zbytečnou administrativou.

Manažeři by měli rozpoznat, co žene jejich zaměstnance kupředu, co je nutí podávat lepší pracovní výkony. Pokud se manažer zaměří pouze na platové ohodnocení, může se to minout účinkem.

Motivování lze vykonávat pomocí nejrůznějších odměn, stimulů, způsobu vedení lidí, podmínek v organizace, za nichž tuto práci vykonávají. Důležitou roli hraje i hodnocení lidských zdrojů. Je to účelný nástroj ke zvýšení pracovního výkonu, pokud je prováděno pravidelně a spravedlivě.

Hodnocení zahrnuje informování pracovníka o tom, jak je jeho výkon hodnocen a sděluje mu, zda je možné jeho výkon zlepšit a jakými cestami je toto zlepšení možné. Pomocí hodnocení lidských zdrojů se zaměstnanec dozví, v jakém obraze jej vidí jeho nadřízený. Je dobré, pokud se nadřízený se svým podřízeným mohou pustit do diskuse, kde jeden sdělí výsledky hodnocení, navrhne změny, pochválí či něco určitého vytkne. Na druhé straně se může pracovník vyjádřit, vysvětlit důvody, proč k určitým záležitostem došlo. Vyslechne si rady, jeho snahou může být zlepšit pracovní výkon.

Velkou roli v oblasti motivace a loajality sehrává společenské klima, charakter práce, možnosti dalšího vzdělávání a kariérního postupu, osobní rozvoj, dobré vztahy v pracovním kolektivu a pracovní prostředí.

## 2 Literární přehled

Cílem této kapitoly je objasnit a popsat teoretické způsoby a přístupy k motivování pracovníků tak, aby pracovali co nejkvalitněji a s co největším nasazením. Nemělo by u nich ale docházet k nespokojenosti, kterou lze však odstranit správnou motivací.

### 2.1 Motiv, motivace

Pro motivaci lidí je rozhodující vytváření příležitostí pro formování osobních a skupinových cílů, zodpovědnosti, měřítek, projevy uznání a odměny.

Nejdůležitějším motivátorem je poslání firmy. Poslání dává smysl pracovnímu životu. Poslání musí působit jako pohon a kormidlo organizace, které ji pohání jedním směrem. Musí působit na emoce i na rozum (Coates, 1997).

Dle Vebra (2000) motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytyčenému cíli. Je vázána na vnitřní podněty člověka. Představy, tužby, zájmy a hlavně neuspokojené potřeby vyvolávají psychické napětí, které se stává impulsem k určitému chování jedince. Potřeby můžeme rozdělit na primární (fyzilogické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.

Obecných závěrů týkajících se motivace může být využito ve směru pracovní motivace. Její úlohou je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžaduje schopnost vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy.

Armstrong (1995) uvádí, že jestliže chcete, aby vaši zaměstnanci dosahovali výsledků podle vašich představ, musíte je dobře motivovat. To znamená, musíte je přimět chtít to, co chcete, aby chtěli.

Motivace je to, co nutí lidi jednat nebo chovat se tak, jak jednají nebo se chovají. Když sledujeme lidi chovající se určitým způsobem, ptáme se: „Jaké jsou jejich motivy?“ Chceme-li, aby něco udělali, ptáme se: „Jak je můžeme motivovat?“



Motivace začíná potřebami, které existují u nás všech. Jestliže tyto potřeby nejsou uspokojeny, stanovíme si cíl, vědomě nebo podvědomě, a jednáme tak, abychom tohoto cíle úspěšně dosáhli.

Podle Armstronga (2002) se všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.

Motivování bude s největší pravděpodobností fungovat efektivně, bude-li založeno na řádném poznání a pochopení toho, co je ve hře.

Plamínek (2007) uvádí, že motivace uspokojuje zájmy motivujícího (nebo určitého celku, který motivující reprezentuje – například firmy) tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného.

## **2.2 Motivační strategie**

Dle Armstronga (1999) motivační strategie mají za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se budou zabývat:

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivační postupy,
- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží a oceňuje je,
- formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci,
- vytvářením takového klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci,
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí,
- vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst,
- řízením pracovního výkonu,

- řízením odměňování,
- používáním metod modifikace chování.

Veber (2000) uvádí, že manažerské motivování, které vnějšími prostředky navozuje proces motivace, se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systému odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek.

Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby znali tyto potřeby, musí řídící pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe.

Posláním řídicího pracovníka by mělo být nepřetržitě stimulovat kolektiv s přihlédnutím k individuálním, společenským, intelektuálním a profesionálním potřebám (Miskell, 1996).

## **2.3 Zdroje motivace**

### **2.3.1 Potřeby**

Motivy lze chápat jednak jako zdroje motivace, jednak také jako motivační vlastnosti. Kromě toho, že vyvolávají činnost jedince, tj. jsou základem dynamiky jeho osobnosti, se běžně stávají trvalejšími osobnostními charakteristikami, zejména pokud bývají spontánně či regulovaně uspokojovány opakovaně.

Základními motivy jsou potřeby. Lze je chápat jako prožívané nebo pociťované nedostatky něčeho subjektivně důležitého pro život. Prostřednictvím konkrétní činnosti usiluje pak člověk o odstranění či překonání pocitu nedostatku, o uspokojení specifické potřeby. Potřeby jsou tak vždy bezprostředně spojeny s činností.

Potřeby se obvykle dělí na ty, které jsou vyvolávány nutností zajišťovat biologickou existenci a základní rovnováhu vlastního organismu – základní, biologické či primární potřeby. Další potřeby pak vyplývají z nezbytnosti soužití jedince s ostatními lidmi,

z jeho postavení ve společnosti a z jeho sepětí s podmínkami, ve kterých žije. Tyto potřeby se pak označují jako druhotné, odvozené nebo sociální, resp. kulturní.

V souvislosti s růstem (vývojem) potřeb, s dosahováním jejich vyšší úrovně, se obvykle přirozeně rozšiřuje rozmanitost a bohatost duševního života člověka. Ve výše uvedeném hierarchicky uspořádaném pořadí potřeb jedince je zřejmý jejich vývoj od nižších k vyšším. Přitom při dosažení vyšší úrovně potřeb se potřeby nižší stávají méně významnými, jejich motivační naléhavost se snižuje (Provazník, 1997).

Dle Čechové, Rozsypalové (1998) je potřeba vlastnost organismu, která pobízí k vyhledávání určité podmínky nezbytné k životu (popřípadě k vyhýbání se určité podmínce, která je nepříznivá pro život).

Chcete-li pochopit, co lidi motivuje, musíte pochopit základní potřeby, které je nutí k tomu, aby se rozvíjeli a prosperovali.

Pokud nejsou uspokojeny potřeby nižšího stupně, motivování není možné. Naplnění těchto potřeb zbavuje lidi nespokojenosti a zabraňuje jim pocítit rozladění ze své práce. To ovšem ještě nemusí motivovat lidi ke zvýšení produktivity (KEENAN, 1995).

### **2.3.2 Zájmy**

Dle Čechové, Rozsypalové (1998) jsou zájmy získané motivy, ve kterých se projevuje vztah jedince k určité skutečnosti, k určitému druhu činností. Zájem se projevuje soustředěním pozornosti v určitém směru, prováděním určité činnosti, pocitem uspokojení z ní nebo nelibostí při jejím omezování.

Představují jakési trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy jedince aktivizují, jsou bezprostředně spjaté s jeho touhou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Předměty zájmu bývají velmi rozmanité, mohou jimi být objekty, jevy, činnosti, poznatky, jiné osoby (Provazník a kol., 2002).

Růžička (1992) uvádí, že zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.

### **2.3.3 Návyky**

Návyky jsou získané způsoby reagování a chování v určitých situacích, člověk se v nich chová navyklým způsobem, bezděčně, bez vědomého rozhodování a úsilí. Navykli jsme si v určitých situacích automaticky užívat slov: děkuji, prosím, promiň, zdravíme při příchodu, při odchodu, ukládáme pomůcky na určité místo, zhasínáme světlo, vypínáme vařič. Jsme navyklí chodit spát a vstávat v určitou dobu, učit se v určitou dobu. Můžeme si osvojit i návyk určitého způsobu chování, jednání, kterého pak užíváme opakovaně v podobných situacích. Např. návyk svádět vinu na někoho jiného, máme-li neúspěch, řešit určitým způsobem potíže, překonávat překážky, nebo se o jejich překonání snažit, unikat před nimi (Čechová, Rozsypalová, 1998).

### **2.3.4 Ideál**

Kavan (1997) sděluje, že ideál je model, vzor, který člověku slouží od útlého věku jako vodítko jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si zvláště cení a čeho se mu případně nedostává. Ideály se tvoří pod silným společenským vlivem. Svou roli tu hrají přijímané morální a právní normy, životní zkušenosti a životní filozofie člověka

Pojem dokonalosti, vzor nejvyšších dosažitelných hodnot; příklad, často nedostižný cíl; předmět tužeb a úsilí o jeho dosažení; vysněná představa (Rejman, 1971).

### **2.3.5 Hodnoty**

Kavan (1997) uvádí, že hodnotu je možné vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje jeho výběr vhodných způsobů a cílů jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání

i prožívání – má ráz hodnotové orientace. Hodnotový systém je to, čemu člověk dává přednost, co považuje v životě za závažné. Hodnotou pro člověka je zdraví, rodina, děti, víra, práce, pracovní kariéra, společenské postavení ap.

Soulad kvalitního hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost a klid. Naopak nesoulad prožívá jako strádání.

Potřeby, zájmy, návyky, ideály a hodnoty tvoří různé stránky zaměřenosti osobnosti a projevují se v motivaci lidské činnosti.

Hodnotové orientace se týkají zejména oblasti sociální (zahrnují vztahy k rodině, k přátelům, týkají se lásky, obětavosti, soužití s lidmi, vztahů v kolektivu), oblasti morální (vysoce se hodnotí čestnost, upřímnost, pravdomluvnost, poctivost, odpovědnost apod.), oblasti ideové (vážíme si svobody, míru, pokroku, spravedlnosti, lásky k vlasti aj.). Hodnotové orientace se také zaměřují na zdravotní stav jedince, na vzdělání, na úspěch v zaměstnání, ve společnosti i v soukromém životě.

Lidé mají různý postoj k určitým hodnotám, někteří považují za nejdůležitější hodnoty mravní, ideové, jiní sociální nebo ekonomické (Čechová, Rozsypalová 1998).

## **2.5 Vybrané teorie motivace**

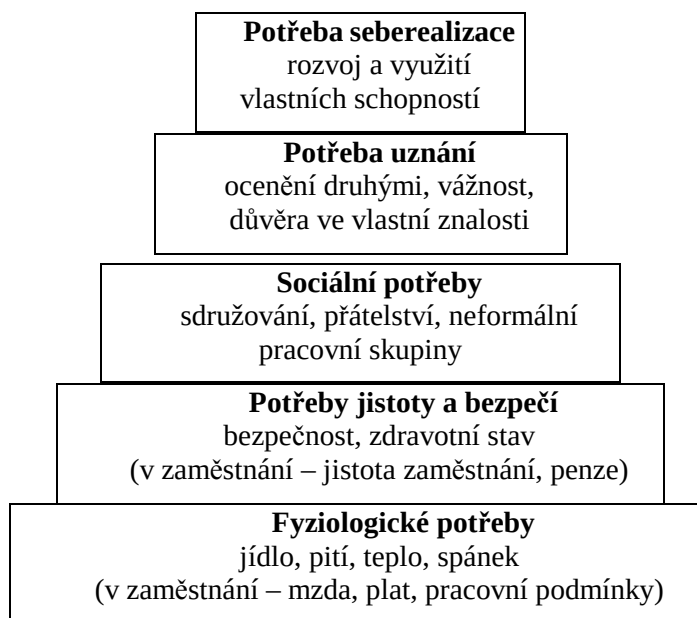
### **2.5.1 Maslowova pyramida potřeb**

Dle Armstronga (2002) je nejslavnější klasifikací potřeb ta, kterou formuloval Maslow (1954). Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech. Maslowova hierarchie potřeb je znázorněna na obrázku 1:

Dle Vebra (2000) se člověk nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické, bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem

uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a uznání, ústřední roli mezi potřebami přiznává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení díky dosažení maxima, čeho je v dané situaci člověk schopen – viz. obrázek 1.

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber (2000)

Adair (2004) uvádí, že zatímco potřeby mohou být pocítovány jako nespojité a postupné kroky, Maslow tvrdí, že je možné, aby se potřeba vyššího stupně objevila předtím, než budou plně uspokojeny potřeby stupně předchozího – nižšího.

### 2.5.3 Herzbergova teorie motivace a hygieny

Vodáček, Vodáčková (2006) tvrdí, že další teorií zaměřenou na poznání motivačních příčin je teorie dvou faktorů amerického psychologa Fredericka Herzberga. Vznikla na přelomu 50. a 60. let minulého století.

Teorie dvou faktorů („Two Factors Theory“ nebo též „Dual Factors Theory“) vznikla na základě empirických rozborů. Zahrnovaly více než dvě stovky technických a ekonomických pracovníků v Pittsburgu. Na základě jejich odpovědí týkajících se příčin ovlivňujících chování lidí a úroveň uspokojení (satisfakce) jejich potřeb

identifikoval Herzberg a jeho spolupracovníci dvě významné skupiny faktorů. První skupinu těchto faktorů označili jako:

- motivátory („motivators“, popř. „satisfiers“), a druhou
- hygienické vlivy („hygiene factors“, popř. „maintenance factors“ nebo „job context factors“ nebo „dissatisfiers“).

Dle Armstronga (2002) tyto skupiny tvoří ony dva faktory v Herzbergově modelu: jednu tvoří satisfaktory či také motivátory, protože jsou považovány za činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a vyššímu úsilí. Druhá se skládá z dissatisfaktorů, které v podstatě charakterizují prostředí a v první řadě slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje k práci. Posledně zmíněným faktorům se také říká v souladu s použitím tohoto termínu v medicíně hygienické faktory, což znamená, že jsou preventivní a souvisejí s prostředím.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory (Koubek, 2001).

#### **2.5.4 Vroomova expektanční teorie (Teorie očekávání)**

Dle Vodáčka, Vodáčkové (2006) Vroom předpokládal, že průběh procesu motivace je podmíněn individuálně založenými osobními preferencemi lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto preferencí. Za klíčový předpoklad motivace zaměstnanců chovat se určitým způsobem považoval to, aby viděli i sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčeni či věřili, že právě toto chování je k jejich požadovanému cíli přivede. Znamená to, že věří nejen ve schopnost dosáhnout cíle, k němuž jsou motivováni, ale věří i slovu manažera, že za dosažení tohoto cíle dostanou slíbenou a jimi očekávanou odměnu.

Motivační proces bude úspěšný, když se podaří splnit tři vzájemně propojené podmínky, a to:

- zvýšené pracovní úsilí zaměstnance se projeví v očekávaném růst efektu (např. produktivité, kvalitě) prováděné činnosti;
- zvýšení efektu se odrazí v očekávaných konkrétních výsledcích práce zaměstnance, za které je či bude hodnocen;
- úsilí vyjádřené očekávanými výsledky bude mít bezprostřední vazbu na vlastní potřebu zaměstnance, tj. na jeho individuální motivační stimuly (cíle, preference, zájmy).

Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku (Armstrong, 2002).

Bedrnová a Nový (2004) vyjadřují tuto teorii vztahem:

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

kde V značí **valenci**, což je uspokojení, které člověk prostřednictvím svého jednání očekává a E je **expektance**, což je očekávání, že člověk svým jednáním dosáhne předpokládaného výsledku. Výsledné M pak znamená **sílu motivace**.

Expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Lidé se rozhodují, řeší problémy a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají (Kohl, 1962).

„Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšení úsilí; její volbou bude pracovat tak, aby dostala žádoucí odměnu“ (Donelly, 1997).

### 2.5.5 McGregorova „teorie X a Y“

Vodáček, Vodáčková (2006) tvrdí, že McGregorova „teorie X a Y“ vychází z empirických rozborů. Je založena na dvou myšlenkově krajních modelech přístupu



manažerů ke svým spolupracovníkům a na nalezení rozumné míry mezi těmito dvěma nefunkčními extrémy.

„Teorie X“ vychází z mezního předpokladu, že průměrný spolupracovník:

- nemá své zaměstnání rád, považuje ho za přítěž nutnou k zajištění obživy,
- považuje se jen za námezdní sílu,
- v zaměstnání nemá žádné zvláštní ambice uplatnění,
- dává přednost sociální jistotě a klidným podmínkám práce.

Jestliže by vedoucí pracovník vyšel z extrémních předpokladů „teorie X“, resp. když v jeho myšlení převažují, pak logicky dospěje k nutnosti vedení lidí na „krátkém vodítku“ centrální rozhodovací pravomoci.

„Teorie Y“ naopak vychází z opačného mezního předpokladu, že průměrný spolupracovník:

- má přirozený sklon k práci, dobrý vztah k zaměstnání i organizaci, která mu ho poskytuje,
- necítí svou práci jenom jako podmínku zajištění svých existenčních potřeb, ale i jako místo pro přirozené uplatnění svých znalostí, schopností a dovedností,
- pociťuje snahu uplatnit se a přijmout zodpovědnost za rozhodování.

## 2.6 Praktické nástroje nefinanční motivace

Nástroje nepeněžní motivace založené na uznání a ocenění práce jsou nejúčinnější, přicházejí-li od přímo nadřízeného manažera, vztahují-li se k výkonnosti zaměstnanců a nejsou-li omezovány jen na určité zvláštní příležitosti, ale jsou poskytovány po každém dosaženém úspěchu.

Deset motivačních nástrojů manažera:

1. Buďte ochotný nalézt si čas k vyslechnutí zaměstnanců, kdykoli vás o to požádají.
2. Poděkujte zaměstnancům osobně za dobře vykonanou práci, ať již ústně či písemně. Udělejte to včas a upřímně.

3. Poskytujete svým zaměstnancům konkrétní a včasnou zpětnou informaci o jejich výkonnosti. Pomozte jim zlepšit jejich výkonnost.
4. Oceňte, odměňte a podporujte osoby s vysokou výkonností; věnujte pozornost zaměstnancům s nízkou výkonností, tak, aby se mohli buď zlepšit, nebo aby včas opustili vaši firmu.
5. Poskytujte zaměstnancům informace o tom, jak vaše firma prosperuje, jaké chystá nové výrobky, jakou má strategii vůči konkurenci. Vysvětlete jim jejich úlohu v těchto plánech.
6. Ved'te zaměstnance k tomu, aby se účastnili rozhodování, zejména těch, která mohou ovlivnit, a tak podporujte jejich zájem.
7. Povzbuzujte zaměstnance v jejich růstu a získávání nových schopností. Ukažte jim, jak jim můžete pomoci při dosahování jejich cílů.
8. Podporujte u zaměstnanců „vlastnický vztah“ k jejich práci i pracovnímu prostředí. Toto vlastnictví může mít i symbolickou podobu, např. ve formě vizitek poskytovaných i těm zaměstnancům, kteří je k práci přímo nepotřebují.
9. Podporujte nové myšlenky, nápady a iniciativu, ptejte se zaměstnanců na jejich názory.
10. Oslavujte úspěch – společnosti, oddělení i jednotlivců. Věnujte čas akcím podporujícím tvorbu týmu a společnou motivaci (Urban, 2003).

## **2.7 Hodnocení pracovníků**

### **2.7.1 Proč provádět hodnocení pracovníků?**

Nejdříve vymezíme 3 základní důvody, proč hodnocení v organizaci provádět.

#### **Změna či posílení organizační kultury a komunikace strategie**

Když vstupuje zahraniční vlastník do nějaké firmy, obvykle jednu z prvních věcí v řízení lidských zdrojů, kterou udělá, je zavedení kompetenčního modelu a hodnocení pracovníků. Kompetenční model a hodnocení pracovníků jsou totiž vhodnými nástroji

pro změnu firemní kultury a pro komunikaci toho, o co firmě především jde, co je pro ni prioritou.

### **Slad'ování zájmů všech zúčastněných**

Každá funkční organizace má definovány strategické cíle a strategii, jak se k nim dostat. Potřebuje, aby si cíle a strategie vzali za své zaměstnanci, kteří ovšem mají též své zájmy. A hodnocení je pak jeden z mála možných nástrojů, pomocí kterých se slad'ují zájmy všech zúčastněných (vlastníků, manažerů a podřízených).

### **Zvýšení výkonnosti**

Pochopitelně, že vlastníci očekávají, že hodnocení bude mít vliv nejen na uvědomění pracovníků, ale také na jejich reálnou výkonnost. Hodnocení, které není zaměřeno na prokazatelné zvýšení výkonnosti, je zbytečnou administrativní zátěží (Hroník, 2006).

Veber (2000) uvádí, že systematické a pravidelné hodnocení výkonu a pracovního chování patří k základním pilířům personálního managementu firmy. Vedoucí pracovníci na všech stupních řízení jsou povinni hodnotit své podřízené, schopnost objektivního a spravedlivého hodnocení podřízených je také jednou ze základních odborných kompetencí vedoucího pracovníka. Výsledky hodnocení jsou nejen základem pro objektivní odměňování, ale i pro rozhodování o pohybu pracovníků v organizace (rozmisťování, povyšování). Nezbytnou součástí hodnocení je seznámení zaměstnance s další perspektivou jeho pracovní aktivity ve firmě a podpora jeho osobního rozvoje. V tomto smyslu systém hodnocení přispívá k zvýšení stability zaměstnance ve firmě a zlepšení podnikového klimatu a spolu s ostatními nástroji je nezastupitelným nástrojem systému řízení pracovního výkonu.

Dle Faltové-Leitmanové a Volka (2003) je hodnocení pracovníků prostředek k:

- a) objasňování cílů a standardů výkonnosti,
- b) motivování individuálního výkonu.

Výsledky se využívají pro rozhodování o platech, stanovení budoucího využití zaměstnance, zajištění potřeb doškolování a dalšího rozvoje pracovníka, zlepšení vzájemných vztahů hodnotitelů a hodnocených.

Výsledkem uplatnění objektivního hodnocení výkonu pracovníka je jak ocenění pozitivních vlastností pracovníka, tak i určení rezerv ve výkonu a schopnosti jeho dalšího rozvoje (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

### **2.7.2 Charakteristické znaky hodnocení pracovníků**

Teorie a zpravidla i praxe se shodují, že nekompetentnější osobou pro hodnocení pracovníka je jeho bezprostřední nadřízený. Ten také provádí závěrečné vyhodnocování všech podkladů hodnocení, ať už je pořizoval či předložil kdokoli, dělá z nich závěry, vede hodnotící rozhovor a navrhuje opatření vyplývající z hodnocení (Koubek, 2001).

Dle Vebra (2000) pro každé vedení firmy usilující o zvyšování firemní kultury a zlepšování klimatu v organizaci jsou mimořádně důležité informace o názorech pracovníků na systém řízení a jeho efektivnost, znalost faktorů spokojenosti a nespokojenosti pracovníků s organizací řízení, jejich názory na potřeby kvalifikačních aktivit, na charakter mezilidských vztahů v organizaci atd.

Rozlišujeme dva druhy hodnocení pracovníků:

- hodnocení výkonu, které nám posuzuje kvantitativní a kvalitativní stránku podávaných výkonů nebo odvedené práce za určité přesně vymezené období. Hodnocení výkonu je stacionární záležitostí, hodnocení pracovníka má vždy svou dynamickou funkci. Hodnocení výkonu je základem odměňování za konkrétní práci,
- hodnocení pracovníka, při kterém posuzujeme jeho schopnost vykonávat určitou činnost, jeho vlastnosti nutné ke kvalitnímu výkonu určitých činností a konečně schopnost a vhodnost pro další pracovní rozvoj.

Hodnocení pracovníka má komplexnější charakter a slouží v personalistice pro vyhledávání vhodného uplatnění pracovníka, plánování rozvoje pracovníka (jeho kariéry) a vyhledávání a určování vhodných motivačních faktorů.

Při hodnocení pracovníků je důležitá systematičnost, která se projevuje dodržováním hodnotících kritérií, postupu hodnocení a časového cyklu, za který se hodnocení provádí. V tomto smyslu rozeznáváme systematické a nesystematické hodnocení. Je vhodné, aby z hlediska kritérií a postupu hodnocení byla v podniku dodržována určitá pravidla, jednotnost, která nám umožňuje objektivní srovnávání výsledků hodnocení (Werner, 2001).

## **2.8 Proces hodnocení pracovníků**

Koubek (2001) udává toto:

a) Přípravné období má čtyři fáze:

1. Rozpoznání a stanovení předmětů hodnocení, stanovení zásad, pravidel a postupu hodnocení a vytvoření formulářů používaných k hodnocení.
2. Analýza pracovních míst, popř. revize existujícího popisu a specifikace pracovních míst.
3. Formulování kritérií výkonu a jeho hodnocení, jejich výběr, stanovení norem pracovního výkonu, volba metod hodnocení a klasifikací (stupnic) pro rozlišování různé úrovně pracovního výkonu, určení rozhodného období pro zjišťování informací o pracovním výkonu.
4. Informování pracovníků o připravovaném hodnocení a jeho účelu, zejména o kritériích hodnocení a normách pracovního výkonu, o tom, jaký výkon se od nich očekává.

b) Období získávání informací a podkladů má dvě fáze:

5. Zjišťování informací např. pozorováním pracovníků při práci nebo zkoumáním výsledků jejich práce je pro hodnocení pracovníků mimořádně důležitou fází.
  6. Pořízení dokumentace o pracovním výkonu.
- c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu má tři fáze:
7. Vyhodnocování pracovních výsledků, pracovního chování, schopností a dalších vlastností pracovníků, které se musí provádět podle standardního postupu.
  8. Rozhovor s hodnoceným pracovníkem o výsledcích hodnocení, o rozhodnutích z hodnocení vyplývajících a o možných cestách řešení problémů souvisejících s pracovním výkonem.
  9. Následné pozorování pracovního výkonu pracovníka, poskytování pomoci při zlepšování pracovního výkonu, zkoumání efektivnosti hodnocení (Koubek, 2001).

## **2.9 Cíle hodnocení pracovního výkonu a chování**

Mezi nejdůležitější cíle patří:

- Určit úroveň pracovního výkonu a kvality práce pracovníka a rozpoznat potenciál jeho výkonu. Stanovit, do jaké míry splňuje pracovník nároky pracovního místa, kvantifikovat úroveň plnění jednotlivých kritérií.
- Určit silné a slabé stránky každého pracovníka. Vymezit jak pozitivní, tak i problémové stránky pracovního výkonu a osobního jednání, doporučení zaměřit především směrem k rozvoji a odstranění nedostatků.
- Umožnit pracovníkovi zlepšení výkonu, má-li pracovník rezervy ve výkonu a předpoklady k dalšímu rozvoji. Vyhodnocení názorů pracovníků může být použitelným zdrojem pro zlepšovací návrhy a změny pracovních postupů a organizace práce.

- Informace k využití pro odměňování podle individuálního výkonu. Hodnocení úrovně a kvality výkonu může být jedním z podkladů pro odměňování pracovníků pro poskytování pohyblivých složek mzdy.
- Identifikovat potřeby zvyšování kvalifikace a možností dalšího postupu. Určení potřeb dalšího vzdělávání, trénink v speciálních dovednostech.
- Zvýšit úroveň a účinnost motivace k výkonu, zvyšování kvalifikace, k identifikaci s podnikovými cíli a zvýšení loajality k firmě. Aktivita pracovníků má být hodnocením zaměřena na stanovení cílů i oblasti pracovních postojů, chování a na identifikaci s firemními cíli, kooperaci a komunikaci se spolupracovníky; pracovník musí mít pocit, že jeho práce a výkon jsou průběžně objektivně hodnoceny a pozitivní hodnocení pro něj přináší výhody, negativní hodnocení opak.
- Získání informací o názorech pracovníků, faktorech spokojenosti nebo nespokojenosti. Vědomí, že o názory pracovníků se zajímají nadřízení, pozitivně motivuje vztah k firmě, utváří se pocit seberealizace pracovníka jako důsledek využití námětů ke zlepšení a racionalizaci výrobních i řídicích činností, případně se realizují náměty vyplývající z oprávněných stížností pracovníků na pracovní prostředí nebo sociální podmínky pracovišť (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Hroník (2006) uvádí, že v závislosti na personální strategii mohou být preferovány různé cíle. Uvedeme si nejdůležitější cíle hodnocení:

- Monitorovat výkon v minulosti vzhledem k dohodnutým normám a stanoveným cílům.
- Pomáhat činit rozhodnutí v oblasti odměňování.
- Identifikovat potenciál pracovníka.
- Poskytovat pracovníkovi zpětnou vazbu o tom, jak si v práci počíná.
- Identifikovat potřeby v oblasti rozvoje.
- Poskytovat pracovníkovi příležitost projednat své ambice se svým nadřízeným.

- Zlepšovat výkon v budoucnosti (stanovení cílů a definování postupu a podmínek jak jich dosáhnout).

Hodnocení představuje příležitost ke shrnutí výkonu za uplynulé období a stanovení nových výkonových cílů. Převážná většina zaměstnanců chce vědět, zda svou práci vykonávají dobře (Urban, 2003).

## **2.10 Vybrané metody hodnocení pracovníků**

Koubek (2001) uvádí, že metod hodnocení pracovníků je poměrně hodně a navíc mívají ještě řadu variant. Uvedme stručně alespoň několik častěji používaných reprezentantů těchto metod.

### **2.10.1 Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků)**

Častěji se používá pro hodnocení manažerů a specialistů a jeho postup je následující:

1. Stanovení (raději však dohodnutí) jasných a přesně definovaných a termínovaných cílů práce, kterých má pracovník dosáhnout.
2. Zpracování plánu postupu ukazujícího, jak jich má být dosaženo.
3. Vytvoření podmínek pro to, aby pracovníci mohli tento plán realizovat.
4. Měření a posuzování plnění cílů.
5. Podnikání opatření k zlepšení, jsou-li potřebná.
6. Stanovení nových cílů.

### **2.10.2 Hodnocení na základě plnění norem**

Metoda se nejčastěji používá pro hodnocení výrobních dělníků a postup při jejím použití je následující:

1. Stanovení norem nebo očekávané úrovně výkonu (v případě aplikace koncepce řízení pracovního výkonu pak dohoda o očekávaném výkonu).
2. Seznámení pracovníků s normami, raději však projednání těchto norem s nimi a shodnutí se na normách.



3. Porovnávání výkonu každého pracovníka s normami.

### **2.10.2 Volný popis**

Metoda je univerzální, bývá však považována za nejvhodnější metodu hodnocení manažerů a tvůrčích pracovníků. Vyžaduje, aby hodnotitel písemně popsal pracovní výkon hodnoceného, zpravidla podle předem daného seznamu položek hodnocení.

Problémem je to, že délka i obsah popisu bývají u různých hodnotitelů různé a různí hodnotitelé mají různé vyjadřovací schopnosti.

### **2.10.3 Hodnocení na základě kritických případů**

Metoda vyžaduje, aby hodnotitel vedl písemné záznamy o případech, které se udály při vykonávání práce určitého pracovníka. Hlavní nevýhodou je to, že od hodnotitele se vyžaduje, aby si pořizoval záznamy pravidelně.

### **2.10.4 Hodnocení pomocí stupnice**

Hodnotí se jednotlivé aspekty práce zvlášť (např. množství práce, kvalita práce, přítomnost v práci, samostatnost, přesnost, ochota ke spolupráci, znalost práce atd.).

Užívá se tří typů posuzovací (hodnotící) stupnice:

1. Číselná, kdy každé kritérium práce je odstupňováno pomocí číselných hodnot (bodů) a význam jednotlivých kritérií může být odlišen různým bodovým rozpětím, různými bodovými hodnotami či různými váhami používanými k výpočtu průměrného bodového ohodnocení.
2. Grafická, kdy je hodnocení každého kritéria vyznačeno na úsečce. Souhrnné hodnocení pracovníka pak zobrazuje křivka spojující body vyznačené na jednotlivých úsečkách.
3. Slovní, kdy je buď vhodným slovem obdobně jako na školním vysvědčení (např. výborný, velmi dobrý atd.) hodnocena u každého kritéria úroveň

výkonu, nebo je předložen hodnotiteli odstupňovaný slovní popis situace nebo charakteristiky výkonu pracovníka.

### **2.10.5 Checklist**

Checklist je vlastně dotazník, který předkládá určité formulace týkající se pracovního chování pracovníka a posuzovatel označuje, zda je určitý typ chování v pracovníkově výkonu přítomen či nikoliv (zpravidla označuje buď odpověď ano, nebo ne).

Metoda vyžaduje důkladnou přípravu. Je časově náročná, protože pro každou skupinu pracovních míst musí být jiný formulář a specifické formulace.

### **2.10.6 Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales),**

tedy klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování.

Jde o metodu, která má hodnotit chování požadované k úspěšnému vykonávání práce. Vychází se z toho, že žádoucí pracovní chování má za následek i efektivní vykonávání práce.

Klasifikační stupnici zpravidla připravují vedoucí pracovníci společně s držiteli pracovních míst. Přitom se dodržuje následující postup:

1. Identifikují se a definují se jednotlivé úkoly pracovního místa.
2. Napíše se popisy možného pracovního chování pro každý úkol každého typu pracovního místa.
3. Na základě shody mezi manažery a držiteli pracovních míst se vytvářejí stupnice odpovídajícího typu pracovního chování doplněné již o vzorové popisy pracovního chování.

Výhodou metody je především to, že na přípravné fázi se podílejí sami držitelé pracovních míst, že je to společné dílo.

Je to metoda náročná na přípravu, ale tato nevýhoda je vyvážena tím, že hodnotitel nemusí slovně charakterizovat plnění kritéria, „přiřazuje“ hodnocení kritéria vzoru stupnice chování (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

## 2.11 Hodnotící pohovor

Dle Kleibla, Dvořákové, Šubrt (2001) je nejdůležitější fází systému hodnocení. V rámci něj je nutno ohodnotit jednotlivá kritéria výkonu a pracovního jednání zaměstnance, formulovat jak pozitivní skutečnosti, tak i případné výhrady.

Pražská, Jindra a kol. (1998) uvádějí, že současné ŘLZ klade důraz na delegování tohoto problému na bezprostřední nadřízené formou řízení podle cílů a podle cílů pracovního místa a jeho podmínek. Hlavním nástrojem je každoroční individuální rozhovor, který probíhá podle situace a termínu plnění.

Cílem individuálního rozhovoru je:

- zavést větší objektivitu hodnocení,
- dát největší odpovědnost přímým nadřízeným,
- hodnotit individuální výkonnost,
- brát v úvahu přání a cíle hodnocených v otázkách dalšího vývoje a vzdělávání.

Kvalita hodnocení výsledků práce je v současné době dána vzájemnou vazbou mezi manažerem a spolupracovníkem. Decentralizace individuálního hodnocení výsledků práce klade větší nároky na odpovědnost manažera za plnění cílů pracoviště i jedinců.

Každoroční individuální rozhovor tak umožňuje:

- 1) informovat a vzdělávat,
- 2) stanovit přesné cíle,
- 3) měřit odchylky splnění,
- 4) nalézt podmínky pro zlepšení výsledků.

Úspěšný hodnotící pohovor vyžaduje:

Průběžné hodnocení pracovníkovy výkonu. Mít k dispozici informace a fakta o pracovníkově výkonu a chování během hodnoceného období (Veber, 2000).

Armstrong (2002) tvrdí, že ke konstruktivnímu hodnotícímu rozhovoru s největší pravděpodobností dojde, když bude hodnotitel:

- povzbuzovat hodnocené, aby se na rozhovoru podíleli co nejvíce;
- aktivně naslouchat tomu, co říkají;
- poskytovat prostor pro zamyšlení a rozbrání záležitostí;
- analyzovat výkon a nikoliv osobnost – soustřeďovat se na to, co hodnocený udělal, a nikoliv na to, jaký je to člověk;
- hodnotit celé období a nebude se soustřeďovat na jednotlivé nebo poslední události;
- používat přístup typu „žádné překvapení“ – problémy pracovního výkonu by měly být rozpoznány a řešeny v době, kdy se objevily;
- uznávat a oceňovat úspěchy a upevňovat a posilovat silné stránky hodnoceného;
- zakončovat setkání pozitivně dohodnutými plány akcí a dohodou o tom, jak bude sledován pokrok v realizaci těchto plánů.

## 2.12 Nejčastější chyby hodnocení

Dle Urbana (2003) je důvodů řada: hodnocení jsou špatně podávána – neobsahují konkrétní příklady a analýzy, nevztahují se k celému hodnocenému období, postrádají dostatek informací plynoucích z průběžného sledování výkonu zaměstnance, mají sklon k hromadnému informování zaměstnance o všech chybách, kterých se dopustil namísto snahy korigovat jeho chování postupně. Rozhodující části hodnotícího procesu, rozhovoru se zaměstnanci, nejsou mnohdy poskytnuty odpovídající čas a pozornost.

Werther a Davis (1992) uvádějí, že problémem subjektivních měřítek je především to, že mohou být ovlivněna zaujatostí. Zaujatost je vlastně zkreslení měřítek. Většinou bývá zaviněna hodnotící osobou, která není při hodnocení pracovního výkonu schopna oprostit se od emocí.

Při hodnocení pracovníků hraje, jak již bylo zmíněno, značnou roli osobnost hodnotitele i to, že mnohé aspekty pracovního výkonu pracovníka nelze objektivně změřit.

Nejčastěji se při hodnocení pracovníků, kromě již zmíněného špatného výběru kritérií a metod a nepřihlížení k objektivním vlivům, vyskytují následující chyby:

- a) Přílišná shovívavost.
- b) Přílišná přísnost je opačným případem.
- c) Tendence k hodnocení pracovníků hodnotami ze středu stupnice (všichni nebo většina jsou jakoby průměrní a nikomu není zdánlivě ublíženo, nikdo není příliš vyzdvihnut a tedy nezpychne).
- d) Tendence hodnotitele hodnotit pracovníky podle svých vlastních měřítek (preferovat u hodnocených ty stránky pracovního výkonu a ty způsoby a přístup k práci, které sám preferuje).
- e) Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky (Koubek, 2001).

## **3 Cíl a metodika práce**

### **3.1 Cíl bakalářské práce**

Cílem bakalářské práce je analýza současné situace ve vybrané firmě z hlediska motivace a hodnocení lidských zdrojů a navržení případných změn.

### **3.2 Metodický postup**

Nejdříve bylo potřeba nastudovat si základní teoretické poznatky o motivaci, stimulaci a hodnocení pracovníků. Tyto poznatky jsou shrnuty v literárním přehledu této práce.

Pro vypracování mé bakalářské práce jsem si zvolila firmu Auto Kápl s.r.o. Firma je známá v Píseckém okrese, od roku 1993 se velmi dynamicky rozvíjela. Předmětem činnosti firmy Auto Kápl s.r.o. je prodej nových automobilů značky Škoda a Citroën , prodej ojetých vozů v autobazaru, opravy automobilů.

Každý výzkum provádíme sběrem informací, jedná se o data. Proces, při kterém shromažďujeme tyto informace, nazýváme sběr dat. Techniky sběru dat jsou námi zvolené způsoby sběru dat.

**V rámci zpracování bakalářské práce jsem využila typy techniky sběru dat:**

#### **1. Pozorování**

Pozorování jsem prováděla v době, kdy jsem v této společnosti pracovala, tj. od června do prosince 2006. Zjistila jsem mnoho informací, zajímavostí. Posléze, když jsem navštívila podnik za účelem sepsání bakalářské práce, mohla jsem znovu provádět pozorování.

## **2. Rozhovor**

Vedla jsem účelné rozhovory s pracovníky, abych v bakalářské práci dobře vylíčila skutečnou situaci v podniku. Tyto rozhovory spolu s dotazníkem byly pro mou práci velice přínosné.

## **3. Dotazník**

Jedná se o nepřímou formu dotazování. Respondent písemně odpovídá na předem formulované otázky a vybírá z variant odpovědí. Dotazníková metoda má své výhody, jako např.: poměrně rychlý sběr dat, anonymita respondentů, poměrně vysoká vypovídací schopnost, nízké náklady, výsledky lze dobře statisticky zpracovávat, umožňuje zahrnout velký počet respondentů atd.

Před vlastním šetřením je třeba vědět, čeho chceme dosáhnout. Snižuje se tak riziko, že na konci výzkumu nezískáme odpovědi na své otázky. Při stylizaci otázek je třeba dbát na jednoduchost a přímé a nezaumělé formulace. Pro svou bakalářskou práci jsem zvolila písemné dotazování.

Každý ze zaměstnanců obdržel jeden dotazník. Dotazník byl anonymní a dobrovolný. Skládal se z 21 otázek. U některých otázek byla možnost výběru jedné odpovědi, u jiných více odpovědí. Jiné dávaly respondentovi možnost k vlastnímu vyjádření. Dotazník byl vytvořen podle uvážení autorky. Jsou v něm zahrnuty skutečnosti, které ve společnosti Auto Kápl s.r.o. autorka odpozovala.

Následovalo vybrání od jednotlivců a vyhodnocení. Po celou dobu výzkumu autorka prováděla nesystematické pozorování.

Dotazníkový průzkum byl prováděn v únoru a březnu 2008. Na dotazníky odpovědělo celkem 34 respondentů. Při tomto průzkumu se autorka nesetkala s větší neochotou či nepochopením některým otázkám. Získané údaje zpracovala v tabulkách a grafech v programech Microsoft Excel a Microsoft Word.

## **4 Charakteristika firmy Auto Kápl s.r.o.**

### **4.1 Historický vývoj**

Společnost byla založena v roce 1993 jako společnost s ručením omezeným.

Cílem společnosti je zajišťování kvalitních a komplexních služeb v oblasti oprav motorových vozidel, prodeje nových a ojetých vozidel.

V roce 2004 se založila další společnost s názvem Auto Kápl CZ s.r.o., coby rozšíření podniku o prodej a opravy značkových vozů Citroën .

V současnosti obě dvě firmy vystupují pod shodným názvem Auto Kápl s.r.o. se sídlem v Malých Nepodřicích, okres Písek (fotografie sídla společnosti a loga společnosti v příloze 1). Společnost Auto Kápl s.r.o. je zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka 2784. Společnost Auto Kápl CZ s.r.o. je zapsána v Obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Českých Budějovicích, oddíl C, vložka 12545.

Auto Kápl s.r.o. nabízí širokou škálu služeb již od roku 1993. Založil ji Václav Kápl v Malých Nepodřicích č.p. 41, tj. 2 km od okresního města Písek. Původně to byla menší budova, kde se počala prodávat auta značky Škoda.

Nachází se zde tedy značkový autosalon Škoda, prodej značkových autodílů Škoda, záruční i pozáruční servis vozů Škoda, autolakovna, karosárna, rovnací stolice, měření geometrie, diagnostika, pneuservis, čerpací stanice pohonných hmot včetně LPG, myčka aut, příprava a zajištění STK a měření emisí benzínových a naftových motorů, odtahová služba, autobazar, půjčovna automobilů.



O kvalitách poskytovaných služeb se měla možnost přesvědčit již celá řada spokojených zákazníků. Vedení a řízení společnosti ovlivňuje ředitel společnosti. Aktuální organizační schéma je uvedeno v příloze 2.

#### **4.1.2 Poskytované služby**

Tým pracovníků společnosti zajišťuje komplexní služby a dodávky v oblasti:

Auto Kápl s.r.o.

- opravy motorových vozidel,
- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej, vyjma zboží vyhrazeného zvláštními předpisy,
- silniční motorové dopravy nákladní,
- zprostředkovatelské činnosti v oblasti obchodu a služeb vyjma činností vyhrazených zvláštními předpisy,
- hostinské činnosti,
- pronájmu a půjčování motorových vozidel,
- provozování čerpacích stanic s palivy a mazivy.

Auto Kápl CZ s.r.o.

- maloobchod motorovými vozidly a jejich příslušenstvím,
- pronájem a půjčování věcí movitých,
- zprostředkování obchodu,
- opravy silničních vozidel,
- opravy karosérií.

#### **4.1.3 Strategické rozhodnutí o budoucnosti společnosti**

Strategické rozhodnutí o budoucnosti společnosti určuje Václav Kápl.

Cíle:

- zvyšovat obrát,
- zvyšovat čistý zisk,
- získávat nové zákazníky,

- udržet si stávající zákazníky.

## **5 Analýza motivace a hodnocení**

V této části mé bakalářské práce budou nejdříve analyzovány údaje z podnikových dokumentů. Zaměřím se zde na sestavení přehledu stimulačních a motivačních prostředků v Auto Kápl s.r.o. a posléze budu analyzovat údaje z dotazníkového šetření, které jsem v podniku provedla.

### **5.1 Analýza údajů z podnikových dokumentů**

Seznáním vás s přehledem motivačních a stimulačních prostředků, které se v Auto Kápl s.r.o. používají.

#### **5.1.1 Přehled stimulačních prostředků**

Stimulace je soubor vnějších pobídek, které usměrňují jednání člověka. Stimuly se používají s cílem podnítit u pracovníka určitou aktivitu, nebo ji omezit. Stimulem je vše, co je důležité pro pracovníka, co mu podnik nabízí.

##### **5.1.1.1 Hmotná odměna a sociální péče**

###### **1. Mzda**

Pravidla poskytování mzdy za vykonanou práci vycházejí ze Zákona o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku. V Auto Kápl s.r.o. se používá mzda měsíční a časová. Mzda se skládá z mzdového tarifu a osobního ohodnocení. Zaměstnanci jsou zařazeny do tarifních stupňů podle jejich kvalifikace a druhu vykonávané práce.

Zaměstnanci v Auto Kápl s.r.o. pracují za mzdu sjednanou v pracovní smlouvě. Výše této částky je posléze stále stejná, pokud se nezmění např. státem stanovená minimální mzda.

Navýšení mzdy ze strany samotného rozhodnutí ředitele je nepravdělné a méně časté.

Z tabulky 1 patrné, že nejvíce vydělává vedoucí autobazaru a účetní, nejméně prodavačky, obsluha myčky a pracovníce úklidu + obsluhy obědů.

Tabulka 1: Mzdy k roku 2007

| <b>Zaměstnání</b>     | <b>Počet</b> | <b>Hrubá mzda</b> |
|-----------------------|--------------|-------------------|
| účetní                | 3            | 17 000            |
| prodejce vozů         | 4            | 15 000            |
| pracovnice na příjmu  | 2            | 11 000            |
| technik               | 4            | 16 000            |
| automechanik          | 12           | 13 000            |
| prodavačka            | 3            | 8 000             |
| obsluha myčky         | 1            | 8 000             |
| řidič                 | 2            | 14 000            |
| vedoucí autobazaru    | 1            | 17 000            |
| prodavač autobazaru   | 1            | 13 000            |
| úklid + obsluha obědů | 1            | 8 000             |

Průměrná mzda k roku 2007: 13 264,71 Kč

Zdroj: Přehled mezd v Auto Kápl s.r.o (2007)

## **2. Osobní ohodnocení**

Je složka mzdy stanovená na základě osobních charakterových vlastností zaměstnance, pracovního nasazení, odbornosti pro vykonávanou práci a celkových dosažených výsledků zaměstnance.

## **3. Mzdové příplatky**

Příplatek za práci přesčas se zde neuplatňuje, jelikož v pracovní smlouvě pracovníci souhlasí s možnými přesčasy. Příplatek za práci v odpolední směně se uplatňuje u pracovníků s časovou mzdou.

Příplatek za práci v noci – vyplácí se pouze zaměstnancům non-stop odtahové služby.

#### **4. Stravování**

Auto Kápl s.r.o. zajišťuje pro své zaměstnance stravování od firmy „U Toušků“. Každý pracovní den je možné vybrat si ze tří hlavních teplých jídel. Zaměstnanec si vybere ze seznamu pokrmů jeden až tři dny předem. Zaměstnavatel hradí 55 % z ceny oběda. Oběd se podává v jídelně. Zaměstnanec si tedy hradí 30 Kč z jednoho oběda. Všech 34 zaměstnanců využívá této výhody.

#### **5. Služební automobil pro osobní účely**

Vybraným zaměstnancům, tj. rodinným příslušníkům pana Kápla a techniků z autodílny, se poskytuje automobil pro osobní účely. Celkem tedy 10.

##### **5.1.1.2 Obsah práce**

Obsah práce je sám o sobě důležitým stimulačním nástrojem. Práce v této společnosti je velice zajímavá. Bohužel tento efekt ničí vysoká nespokojenost díky nižším platům, než poskytuje konkurence, vzdálenost od města spojená se špatným dopravním spojením.

##### **5.1.1.3 Povzbuzování – neformální hodnocení**

Povzbuzování – neformální hodnocení se zde nekoná. Zaměstnanec neví, jak je s ním zaměstnavatel spokojen. Pokud se však dopustí větší chyby, jakožto by mohl poškodit podnik apod., je pokárán. V případě kladné práce není však nikdy pochválen.

##### **5.1.1.4 Atmosféra pracovní skupiny**

V autoservisu pracují kvalifikovaní lidé, co se týče jejich teoretických i praktických znalostí, protože se všichni vyučili na učilišti jako automechanici.

Autosalon vedou lidé – dávní absolventi obchodní akademie či bývalé soukromé písecké školy managementu. Tito lidé si však museli osvojit praktické znalosti při své práci.

Pracovníci nejsou připravováni pro vyšší posty, je to rodinný podnik.

Pracovníci nemají příležitost naplňovat své osobní cíle, protože vše je podřízeno pouze zájmům podniku.

#### **5.1.1.5 Pracovní podmínky a režim práce**

Pracovní podmínky jsou dobré. Je zde potřebné technické vybavení, bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci, prostorové řešení pracoviště.

Režim práce probíhá v několika směnách. Administrativní pracovníci, automechanici se střídají na místech svého působení v dopolední a odpolední směně 7:00 – 16:30 a 9:30 – 18:00. Zatímco obsluha čerpací stanice pohonných hmot pracuje ve směnách 5:00 – 13:00 a 12:30 – 22:00. Obsluha myčky má pracovní dobu 8:00 – 17:30, personál autobazaru 8:00 – 17:00. Non-stop odtahová služba má 12hodinové služby.

#### **5.1.1.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem**

Pracovníci jsou spjatí s podnikem, coby místem uskutečňování pracovní činnosti. Za vykonanou práci získávají každý měsíc mzdu.

V podniku je však vysoká fluktuace, tj. 23,53 % . Je to způsobeno vysokou psychickou zátěží na pracovních místech, která není však správně ohodnocena ve finanční výši. Pracovníci tedy hledají brzy po svém nástupu pracovní uplatnění v jiné firmě, která by jim nabídla lepší finanční podmínky, profesní růst, lepší pracovní kolektiv a formálnější vedení.

#### **Fluktuace za rok 2007**

$$F (\%) = \frac{\Sigma \text{rozvázání prac. poměrů}}{\text{průměr. evidenční stav pracovníků}} \times 100$$

$$F (\%) = \frac{\Sigma 8}{34} \times 100$$

$$F (\%) = 23,53 \%$$

Z výpočtu je patrné, že míra fluktuace je zde velmi vysoká. Je to způsobeno nízkým platovým ohodnocením, špatným dojížděním, pracovním kolektivem apod.

### **5.1.2 Analýza systému hodnocení pracovníků vzhledem k jejich motivaci ve společnosti Auto Kápl s.r.o.**

Auto Kápl s.r.o. zaměstnává 34 zaměstnanců. Hodnocení pracovníků se zde neuskutečňuje pomocí dotazníkového šetření. Jedná se spíše o průběžné osobní pohovory. Samotné hodnocení spadá do personálních činností ředitele firmy.

Individuální neboli hodnotící pohovory jsou především účinným prostředkem dosahování vyššího výkonu a celkové spokojenosti pracovníků. Jak pohovory vnímají pracovníci, je zohledněno v dotazníkovém šetření (otázky č. 17 až 19), které jsem v podniku provedla.

Ředitel podniku nemá pro hodnocení vypracovaný dokument, podle něž by se řídil. Vše provádí individuálně, pokud chce zhodnotit, učiní tak bez odkladu. Často vytýká chyby, v opačném případě neprojevuje uznání.

## **5.2 Vyhodnocení dotazníku**

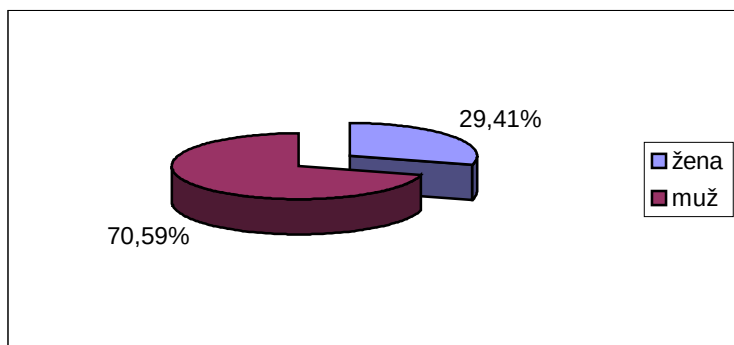
Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti Auto Kápl s.r.o. Bylo dotazováno všech 34 zaměstnanců.

### **5.2.1 Základní údaje o respondentech**

Do této části dotazníku byly zařazeny otázky o pohlaví, věku a dosaženém vzdělání zaměstnanců. Jsou to otázky nutné k vytvoření představy o struktuře pracovníků ve firmě.

#### **Pohlaví respondentů**

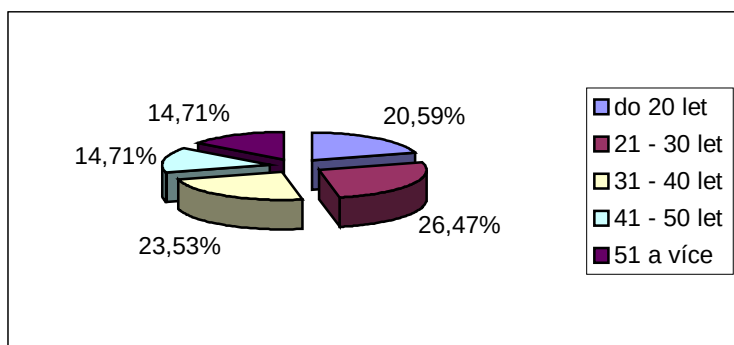
Obrázek 2 Pohlaví respondentů, n = 34



Z obrázku 2 je patrné, že ve firmě převažují muži (71 %), což je nepřekvapující, protože se jedná o firmu podnikající v oblasti prodeje a oprav automobilů. Převážná většina zaměstnanců se nachází v pracovním zařazení na postech, jakožto automechanici, řidiči apod.

### Věk respondentů

Obrázek 3 Věková struktura respondentů, n = 34

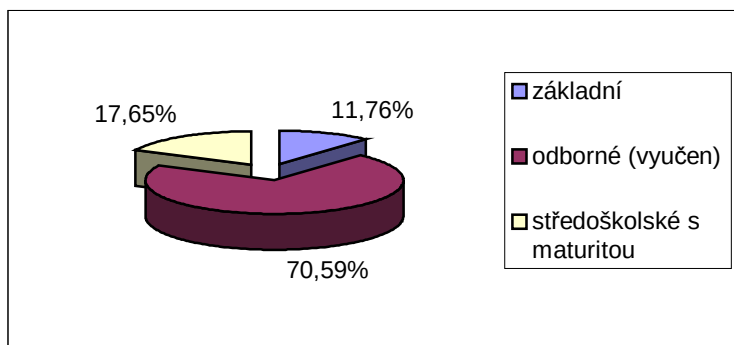


Pracovní kolektiv evidentně tvoří mladí zaměstnanci ve věku 21 až 30 let (26,47 %). Druhou největší skupinou jsou lidé mezi 31 až 40 let – viz. obrázek 3.

### Nejvyšší dosažené vzdělání

Obrázek 4 Nejvyšší dosažené vzdělání, n = 34





Okolo 70 % pracujících má dle obrázku 4 odborné vzdělání (vyučení na učilišti). Tvoří je z většiny automechanici. Středoškolsky vzdělaní jsou zejména pracovníci v účetnictví a na příjmu automobilů.

Nepracuje zde žádný vysokoškolsky vzdělaný zaměstnanec.

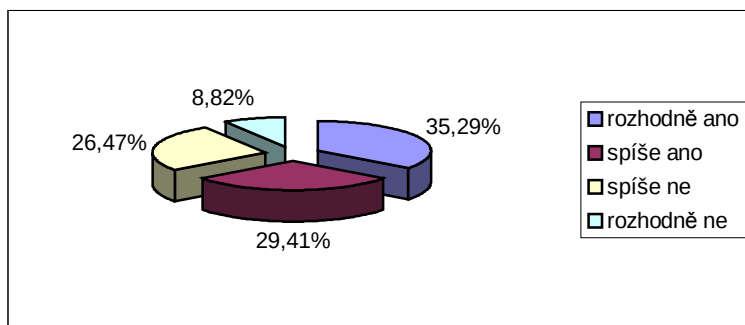
### 5.2.2 Vztah k práci

V této části jsem chtěla zjistit, jaký je vztah nebo názor dotázaných na vykonávanou práci.

#### Odpovídající zařazení

Zde jsem se zajímala, jaký mají respondenti názor na jejich odpovídající pracovní zařazení, pokud se vezme v potaz jejich nejvyšší dosažené vzdělání, včetně oboru jejich studia.

Obrázek 5 Odpovídající zařazení, n = 34

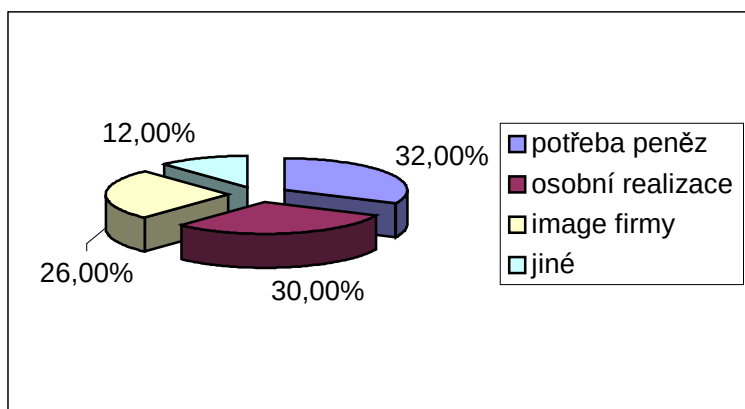


Z výsledků vyplývá, že je většina respondentů s pracovním zařazením spokojena (65 %) – viz. obrázek 5. Pokud vezmeme v úvahu jejich dosažené vzdělání, je očividné, že většina absolventů učiliště zde pracuje na pozici automechanik, což se dalo předpokládat.

### Důvod nástupu do práce v této firmě

V této otázce jsem se zaměřila na důvody, které vedly pracovníky k volbě nástupu do práce v této firmě.

Obrázek 6 Důvod nástupu do práce v této firmě, n = 34

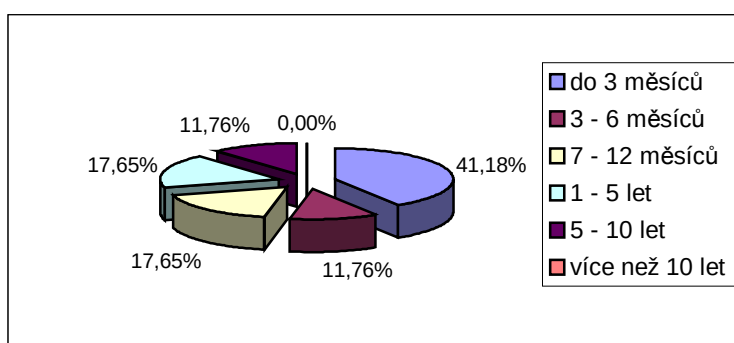


V odpovědích nejvíce převažovaly důvody jako potřeba peněz a osobní realizace (přes 30 % respondentů) – viz. obrázek 6. Jak se dané potřeby ze strany zaměstnanců ve firmě plní, ukáží dále v 5.3 Motivace a stimulační.

Několik dotázaných dále zvolilo také možnost „jiné“ a uvedlo, že začali pracovat ve firmě, protože jsou členové rodiny pana Kápla. Jeden z respondentů odpověděl, že se v dané době nevyskytla jiná obdobná pracovní pozice na trhu práce.

### Doba působnosti na pracovní pozici

Obrázek 7 Doba působnosti na pracovní pozici, n = 34

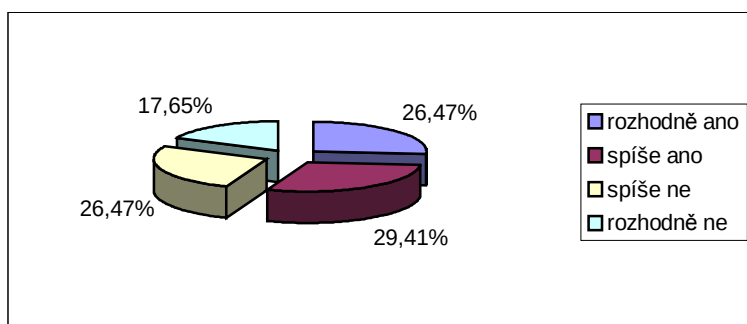


Zajímala jsem se o dobu působnosti jednotlivých pracovníků na jejich pracovních pozicích.

Z obrázku 7 je zřejmé, že pracovníci nezůstávají ve firmě poměrně dlouho. Většina z nich (40 %) pracuje ve zkušební době (do 3 měsíců). Více než 10 let zde nepracuje nikdo, přestože firma působí od roku 1993, pouze zůstal je zakladatel firmy.

### Radost v zaměstnání

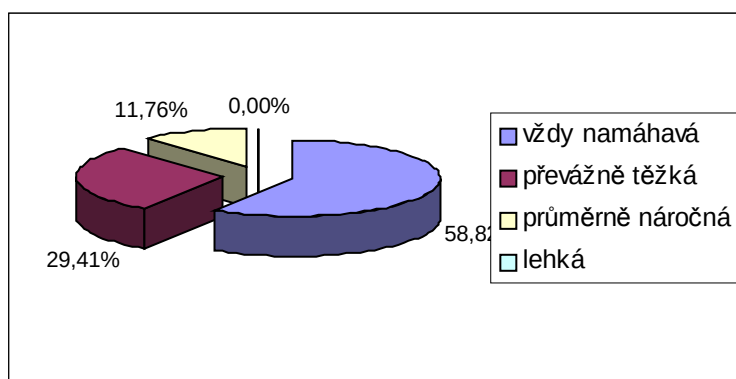
Obrázek 8 Radost v zaměstnání, n = 34



Výkony pracovníků jsou silně ovlivňovány radostí z práce samotné. Poměr, zdali práci vykonávají rádi či ne, je přibližně vyrovnaný (obrázek 8). Ve firmě, která by se měla dále rozvíjet, by však situace měla být jiná. Pracovníci by měli pracovat s větší chutí.

### Náročnost práce

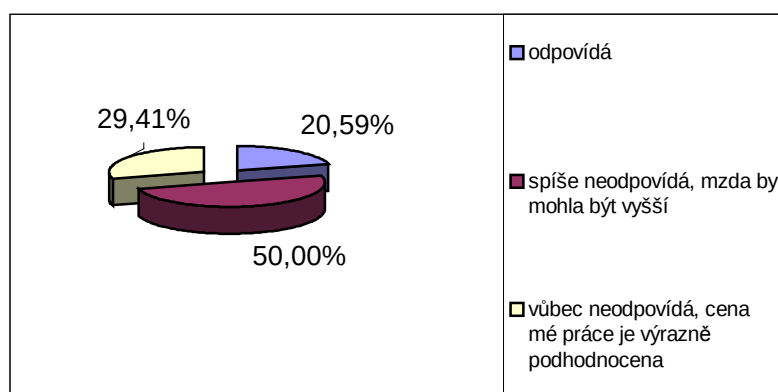
Obrázek 9 Náročnost práce, n = 34



Přibližně 3/5 pracovníků považuje svou práci za „vždy namáhavou“. Dle obrázku 9 ji velká část pokládá za převážně těžkou (29 %). Dovolím si předcházet, když zmíním, že je to způsobeno stresem, nedostatečným počtem personálu atd.

### Výše platu vůči náročnosti práce

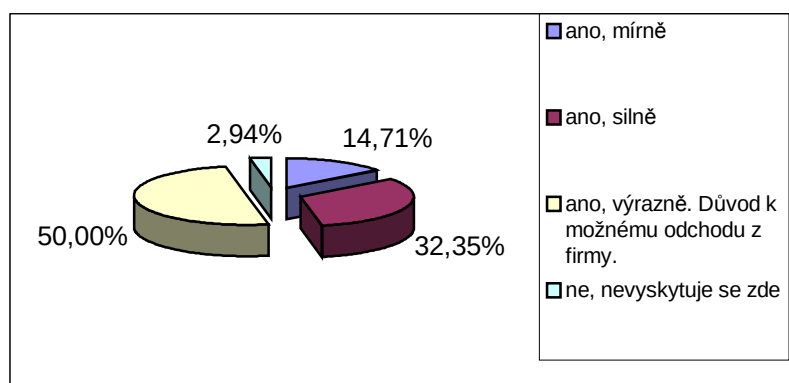
Obrázek 10 Výše platu vůči náročnosti práce, n = 34



Z obrázku 10 je jasně patrná nespokojenost s platovým ohodnocením vůči odvedené práci. Podle 4/5 zaměstnanců výše platu neodpovídá náročnosti práce. Mzda se jim jeví podhodnocena. Můžeme předpokládat, že se pracovníci domnívají, že odvádějí více práce než za jakou jsou posléze odměněni.

## Stres v práci

Obrázek 11 Stres v práci, n = 34



Většina, polovina pracujících, považuje dle obrázku 11 svoji práci za velmi stresující. Je to jejich možný důvod pro odchod z firmy. Téměř 1/3 si myslí, že stres při své práci pociťují silně. Stres v mírném měřítku pociťuje 14,71 % dotazovaných. Pouhých 2,94 % respondentů se domnívá, že v práci neprožívají stres vůbec.

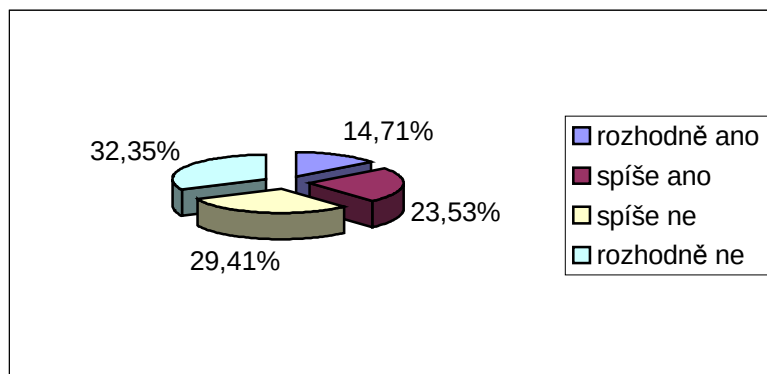
## 5.2.3 Motivace a stimulace

V této části budou zjištěny největší nedostatky v motivaci a stimulaci firmy Auto Kápl s.r.o., tak aby tato práce byla pro firmu přínosem a pomohla lépe zhodnotit a tím i uspokojit potřeby svých zaměstnanců.

Potřeby lidí a jejich motivační charakteristiky jsou různé. Tak jsou rozdílné i stimulační prostředky. Každý jedinec upřednostňuje jiný prostředek, jeho důvod k práci je rozdílný. Právě proto jsem se zajímala, jaké prostředky jsou považovány za nejdůležitější k tomu, aby byli ve své práci spokojeni. Každý pracovník měl označit 3, pro něj nejdůležitější podněty.

## Úroveň motivace

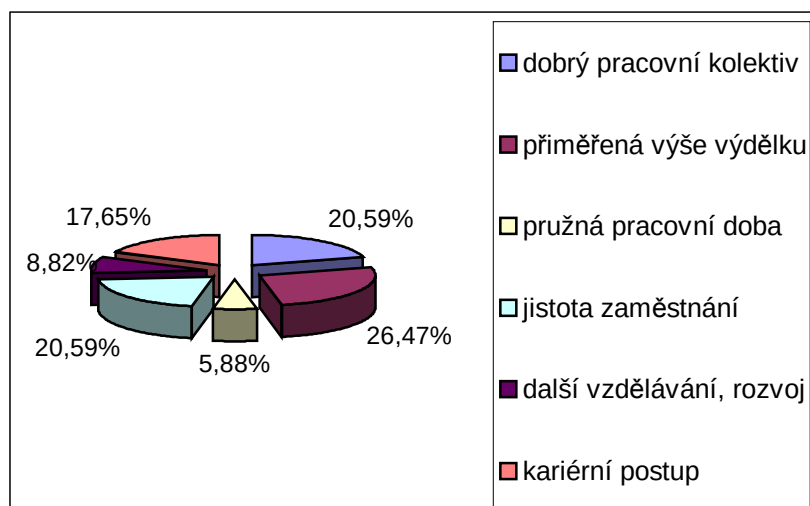
Obrázek 12 Úroveň motivace, n = 34



Okolo 61 % respondentů cítí nedostatečnou motivaci (obrázek 12). Zde bych hledala také důvod vysoké fluktuace.

## Podněty z hlediska pracovníka

Obrázek 13 Podněty z hlediska pracovníka, n = 102

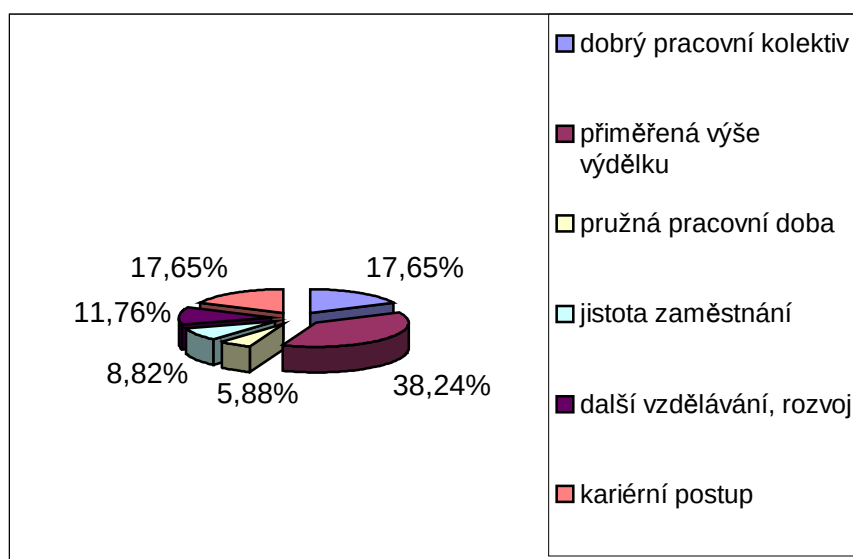


Nejdůležitějším podnětem k práci je dle obrázku 13 výše výdělků. Téměř 21 % respondentů shodně uvedlo, že dva faktory dobrý pracovní kolektiv a jistota zaměstnání – jsou velice důležité, požadované.

Pokud však respondenti označili nejdůležitější podněty k práci v této otázce, samozřejmě to neznámá, že jsou tyto podněty ve firmě opravdu uplatňovány. Následující otázka tedy je, jaké podněty respondentům v podniku nejvíce chybí. Respondenti měli zvolit 3 scházející podněty.

### Chybějící podněty

Obrázek 14 Chybějící podněty, n = 102



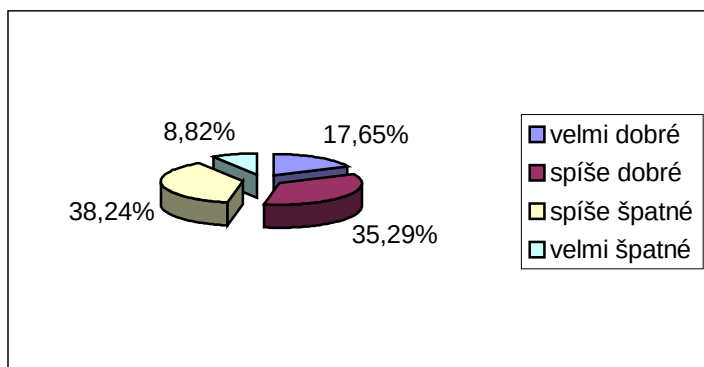
Respondentům nejvíce chybí z podnětů k práci odpovídající výše výdělku (38 %), což dříve ukázaly předešlé otázky, dále dobrý pracovní kolektiv a kariérní postup (oba 17,65 %) – viz. obrázek 14. Další vzdělávání, rozvoj zde také chybí, přestože by o něj měli zaměstnanci očividně zájem.

#### 5.2.4 Atmosféra pracovní skupiny

Dobré vztahy mezi pracovníky přispívají bezpochybně k lepším pracovním výkonům, pocitu spokojenosti. Naopak špatné vztahy mezi pracovníky mohou vést ke stresovému napětí, pocitu beznaděje, odchodu z firmy apod.

## Vztahy se spolupracovníky

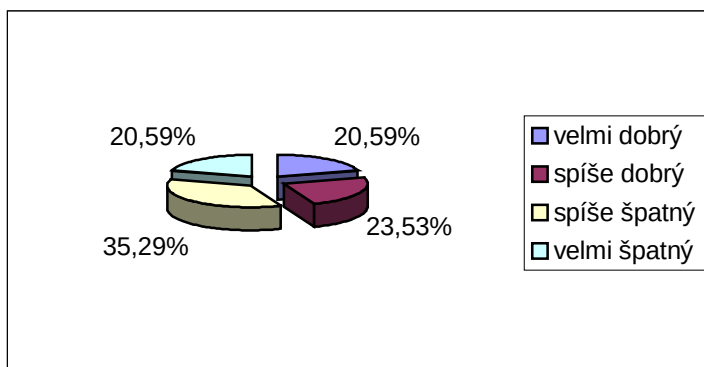
Obrázek 15 Vztahy se spolupracovníky, n = 34



Nejvíce zaznamenanou odpovědí v této otázce je, že vztahy mezi spolupracovníky jsou spíše špatné (38,24 %, viz. obrázek 15). Dá se tak usuzovat, že ve firmě nejsou problémy pouze se stresem, nedostatečným platovým ohodnocením, těžkým kariérním postupem, avšak i v oblasti pracovního kolektivu. Dá se předpokládat, že všechny tyto chybějící faktory mají konečný vliv právě na zmíněný pracovní kolektiv.

## Vztah s nadřízenými

Obrázek 16 Vztah s nadřízenými, n = 34





Pracovní vztahy s nadřízenými jsou v jakékoliv firmě velice důležité. Odvíjí se od nich samotná morálka, pocit sounáležitosti s firmou, atmosféra pracovní skupiny, možnost seberealizace a mnoho dalších faktorů.

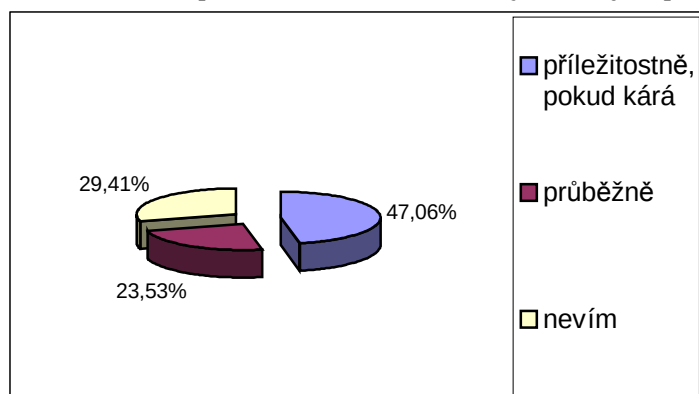
Podle obrázku 16 lze konstatovat, že vztahy s nadřízenými jsou zde spíše špatné (35,29 %).

### 5.2.5 Hodnocení lidských zdrojů

Hodnocení lidských zdrojů je důležité pro dobrý chod firmy, spravedlivý kariérní postup, správné odměňování.

#### Častost provádění hodnocení lidských zdrojů z pohledu zaměstnance

Obrázek 17 Častost provádění hodnocení lidských zdrojů z pohledu zaměstnance, n = 34



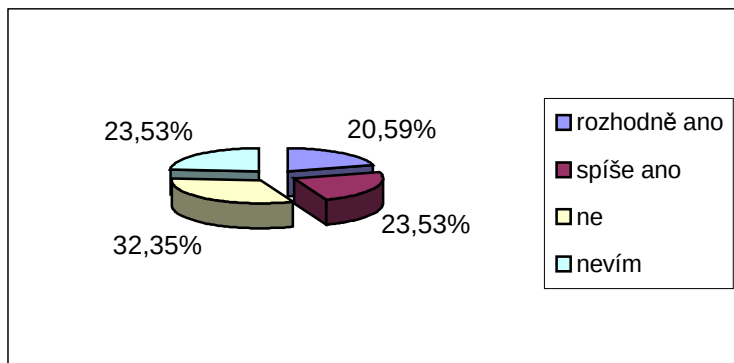
Z obrázku 17 je očividně jasné, že 29,41 % zaměstnanců netuší, co je to hodnocení lidských zdrojů. Pokud je nadřízený jakkoliv hodnotí, nejspíš to nepřikládají jako samotné hodnocení.

Přes 47 % odpovědělo, že je nadřízený hodnotí, pokud je kárá. Zde je vidět vysoká absence pochval. Pochvaly se zde moc nevyskytují.

Okolo 23 % respondentů vnímá hodnocení ve firmě jako průběžné.

## Důležitost hodnocení lidských zdrojů z hlediska zaměstnance

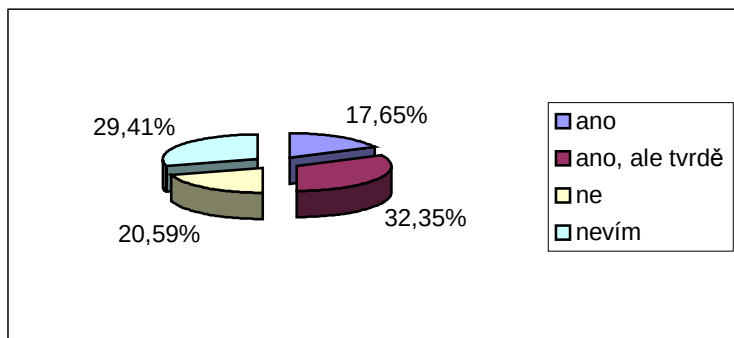
Obrázek 18 Důležitost hodnocení lidských zdrojů z hlediska zaměstnance, n = 34



Téměř 1/3 dotázaných dle obrázku 18 nepřikládá důležitosti hodnocení lidských zdrojů žádnou váhu. Dokonce 23,53 % respondentů nezaujímá k hodnocení žádný postoj. Zbytek zaměstnanců vidí v této činnosti závažnost.

## Spravedlnost v hodnocení

Obrázek 19 Spravedlnost v hodnocení, n = 34



Dle dotázaných se hodnocení provádí spravedlivě, ale tvrdě z 32,35 % - viz. obrázek 19. Přes 20 % respondentů je přesvědčeno o nespravedlivém hodnocení. Tento zjištěný stav není pro správný chod podniku žádoucí. Má jistě vliv na motivaci, stimulaci pracovníků. Na jejich další setrvání v podniku.

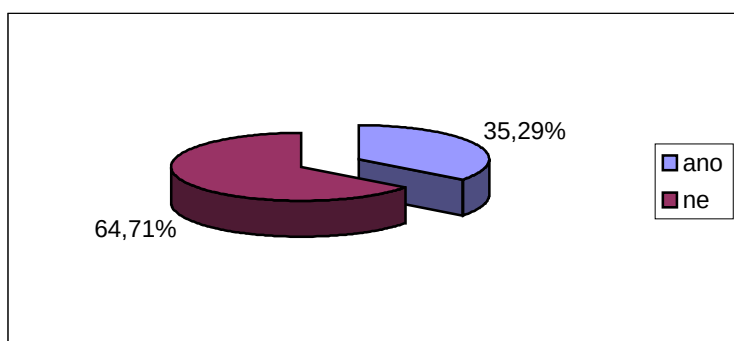
### 5.2.6 Ztotožnění se s podnikem

Každý podnik by si měl uvědomit, že kvalifikovaní, spokojení a dobře motivovaní pracovníci jsou v konkurenčním prostředí jejich největší výhodou. Firma by se jim měla snažit poskytnout co možná nejlepší pracovní podmínky. To znamená jednak kvalitní materiálově-technické vybavení, které jim napomáhá k odvedení precizní práce a jednak silné sociální zázemí firmy nezbytné k jejich spokojenosti. Protože právě jen spokojený pracovník, který rád chodí do svého zaměstnání se snadno a rychle ztotožní s politikou firmy, jejími cíli a způsobem řízení.

Jednou s otázek, na které jsem chtěla zjistit, jak jsou zaměstnanci ztotožnění se svou firmou, byla otázka, zda jsou dotázaní hrdí nato že pracují v této firmě.

#### Hrdost

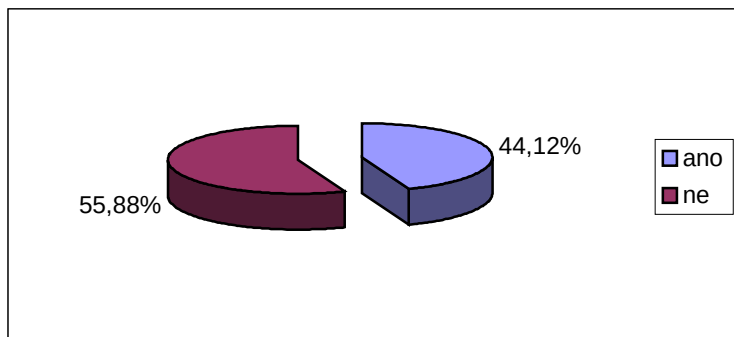
Obrázek 20 Hrdost, n = 34



Výsledky ukázaly, že téměř 2/3 dotázaných není hrdá nato, že pracuje ve firmě Auto Kápl s.r.o. – viz. obrázek 20. To mě nepřekvapilo, protože z většiny otázek a odpovědí je zřejmé, že zaměstnanci jsou vysoce nespokojeni.

## Setrvání v podniku v budoucnosti

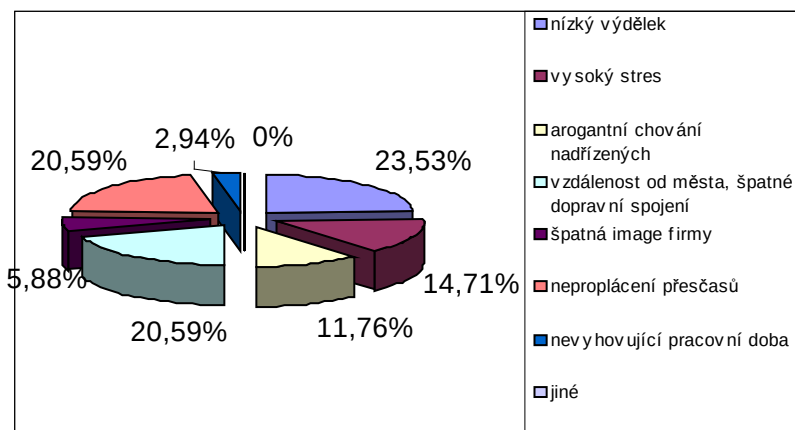
Obrázek 21 Setrvání v podniku v budoucnosti, n = 34



Dle obrázku 21 se nadpoloviční většina respondentů přiklonila k názoru na odchod z firmy. Mohou zato již mnohokrát rozebrané problémy z hlediska nízkého výdělku, nedostatečné motivace a stimulace. V následující otázce bude dopodrobna zohledněno, co zaměstnance vede k rozvázání pracovního poměru.

## Možné důvody k odchodu z firmy

Obrázek 22 Možné důvody k odchodu z firmy, n = 34



Nejčastěji zmiňovanými důvody k odchodu z firmy byly:

- nízký výdělek,
- neproplácení přesčasů a vzdálenost od města (3 km) a špatné dopravní spojení (přes 20 %) – viz. obrázek 22.

## 6 Diskuse a návrhy na zlepšení

### 6.1 Závěrečná diskuse

V této kapitole bych chtěla shrnout výsledky z předchozí části. V podniku pracuje, z celkového počtu respondentů 34, větší počet mužů, nejvíce zaměstnanců pracuje na pozicích automechanik a nejčastěji mají odborné vzdělání.

Pokud se jedná o vztah zaměstnanců k práci, většina je spokojena se svým pracovním zařazením vůči jejich dosaženému vzdělání. Zjistila jsem, že je v podniku poměrně vysoká fluktuace (viz. bod 5.1.1.6. Identifikace s prací, profesí a podnikem). Jedná se o 23,53 %. Většina pracovníků zde pracuje ve zkušební lhůtě. Více než 10 let zde nesetřval nikdo z dotázaných. Setřvává zde pouze zakladatel firmy. Poměr, zdali zaměstnanci vykonávají práci rádi či ne, je přibližně vyrovnaný.

Jedná-li se o charakter vykonávané práce, tak práce je pracovníky nejvíce považována za namáhavou. Žádný pracovník ji nepovažuje za lehkou. Je jasně patrná nespokojenost s platovým ohodnocením vůči odvedené práci. Přes 38 % zaměstnanců je přesvědčeno o silně nedostatečném finančním ohodnocení pracovního výkonu. Respondenti pracují rovněž ve vysokém stresu (50 %). Stresové situace každý zaznamenává jinak, někdo je vůči stresu imunní, jiný se složí nad každou maličkostí. Stres ve firmě je způsoben malým počtem zaměstnanců oproti vysokému počtu zákazníků.

Výsledky odpovědí, zda jsou respondenti pro svou práci dostatečně motivováni, ukazují, že svou motivaci 2/3 považují za nedostatečnou.

Nejdůležitějšími stimuly jsou pro dotázané výše odpovídajícího výdělku (25 %). 20,59 % shodně uvedlo, že dva faktory jako dobrý pracovní kolektiv a jistota zaměstnání jsou velice důležité, požadované.

Ve firmě z podnětů nejvíce chybí odpovídající výše výdělku. Ve firmě dále schází dobrý pracovní kolektiv a kariérní postup (oboje 17,65 %). Další vzdělávání, rozvoj se zde rovněž nedostává, přestože by o něj měli zaměstnanci očividně zájem.

Na otázku, jaké mají respondenti vztahy se spolupracovníky, je nejvíce zaznamenanou odpovědí spíše špatné (38,24 %). Dá se tak usuzovat, že ve firmě nejsou problémy pouze se stresem, nedostatečným platovým ohodnocením, těžkým kariérním postupem, avšak i v oblasti pracovního kolektivu. Dá se předpokládat, že všechny tyto chybějící faktory mají konečný vliv právě na zmíněný pracovní kolektiv.

Podle výsledků musím konstatovat, že vztahy s nadřízenými jsou zde spíše špatné (35,29 %). Důvodem současného stavu je poměrně autoritativní, tvrdé chování ředitele.

Hodnocení lidských zdrojů je důležité pro dobrý chod firmy, spravedlivý kariérní postup a správné odměňování. Avšak 32,35 % dotázaných nepřikládá důležitost hodnocení lidských zdrojů žádnou váhu. Dokonce 23,53 % nezaujímá k hodnocení žádný postoj. Zbytek zaměstnanců vidí v této činnosti závažnost.

Hodnocení se provádí spravedlivě, ale tvrdě, říká téměř 1/3 zaměstnanců. Skoro 21 % respondentů je přesvědčeno o nespravedlivém hodnocení. Tento zjištěný stav není pro správný chod podniku žádoucí. Má jistě vliv na motivaci, stimulaci pracovníků. Na jejich další setrvání v podniku.

Zajímala jsem se o pohled pracovníků do budoucnosti. Zdali se vidí na svých pracovních pozicích. Nadpoloviční většina se přiklonila k názoru na odchod z firmy. Dotázaní uvedli, že pokud odejdou, bude to z důvodu: nízkého výdělku, vysokého stresu, arogantního chování nadřízených, vzdálenosti od města a špatného dopravního spojení, špatné image firmy a nevyhovující pracovní doby.

## **6.2 Návrhy na zlepšení**

Na základě výsledků a jejich analýzy provedené v předchozí kapitole nyní navrhnou pro společnost opatření, která by podle mého názoru velice přispěla ke zvýšení motivace pracovníků. Zaměřím se rovněž na důležitost hodnocení lidských zdrojů v podniku.

Navrhovaná opatření:

- Přepracovat systém finančního odměňování zaměstnanců tak, aby více odrazil vykonávanou práci a míru stresu.
- Snížit stres na pracovišti na minimum. Stres je z velké části vyvolán přemírou práce, tudíž nedostatečným množstvím pracovních sil. S tím souvisí neuspokojivě nízká výše výdělku pro potencionální zaměstnance.
- Rozšířit možnost sociálních služeb (zaměstnaneckých výhod).
- Se zaměstnanci více komunikovat a naslouchat jim. Nemít arogantní jednání.
- Změnit nebo zlepšit styl vedení lidí.
- Předcházet vzniku konfliktů mezi zaměstnanci.
- Podporovat zaměstnance v jejich seberealizaci.
- Zlepšení pracovních podmínek na pracovišti.
- Proplácet práci přesčas.
- Dát zaměstnancům větší možnost vzdělávání a rozšiřování znalostí a schopností (zvýšit příležitost pro jejich osobní rozvoj).
- Poskytovat služební auto více zaměstnancům. Ne pouze rodinným příslušníkům a vybraným automechanikům.
- Vzbudit v zaměstnancích hrdost a pocit prestiže na příslušnost ke společnosti.
- Vážít si zkušených zaměstnanců a snažit se udržet si je, aby byli firmě věrní a byli přínosem ve svých poznatcích a dovednostech.
- Zavést pravidelné měsíční nebo roční hodnocení lidských zdrojů.
- Hodnotit spravedlivě, ne příliš tvrdě.
- S výsledky hodnocení možno spojit zvýšit finanční osobní ohodnocení.

Péče o pracovníky je v dnešní době zcela samozřejmou součástí každého podniku. Nesprávné nastavení motivačních programů může způsobit pracovní problémy, které vedou k nedostatečnému plnění cílů nebo odchodu z podniku.

Zaměstnavatel by se měl snažit zmírnit stresové situace, či přímo je odstranit. Je pochopitelné, že stres se může vyskytovat i v malé míře. Avšak v této firmě je značný, přímo škodlivý. Mělo by se tedy poskytnout takové finanční ohodnocení a další



stimulační prostředky, které by vedly k tomu, aby zde začali pracovat noví zaměstnanci. Pokud by se zvýšilo množství personálu, snížil by se podstatně stres. Tím by odcházelo méně pracovníků ze společnosti.

Zaměstnavatel by se měl zamyslet, jak vidí zmíněné hodnocení jeho zaměstnanci a pokusit se pohlédnout na daný problém z jiného pohledu. Nehledět stále pouze na svůj prospěch. Pokusit se spravedlivě chválit. Kárat méně často, jen v odůvodněných případech. Kárat lidštějším způsobem, citlivě.

Rovněž není správné, když pracovníkům nejsou propláceny přesčasy (v pracovní smlouvě se musí zříci finančního ohodnocení za 150 hodin ročně). Avšak přesčasy nad zmíněných 150 hodin nejsou rovněž propláceny.

Obecných závěrů týkajících se motivace může být využito ve směru pracovní motivace. Jejím úlohou je utvářet smýšlení a chování vedených lidí tak, aby bylo v souladu s posláním firmy. Od manažerů vyžaduje schopnost vzbudit u spolupracovníků zájem, ochotu a chuť aktivně se zúčastnit plnění všech činností, které jsou v souladu s cíli firmy (Veber, 2000).

Hodnocení lidských zdrojů jsou jedny ze základních pojmů, kterými se má každý podnik zabývat, pokud chce hodnotit své zaměstnance a snažit se ovlivnit jejich motivaci. Hodnocený pracovník má pravidelně získat poznatky o své činnosti od svých nadřízených. Hodnocení pracovníků provádí jejich ředitel. Tato činnost, aby byla prováděna se správnými výsledky, vyžaduje důležité plánování. Získávané informace se zapisují během celého roku. Při hodnotícím pohovoru se prodiskutuje hodnocený zaměstnanec s ředitelem pracovní náplň, potřeby a cíle.

Vize podniku, podnikajícím v oblasti služeb, označujeme úspěch a zisk společnosti. Oboje závisí samozřejmě na správné motivaci, schopnostech a znalostech zaměstnanců, jak rychle a kvalitně uspokojují potřeby zákazníků.

Pro podnik je důležité, pokud se sledují výkony zaměstnanců. Pokud zaměstnanci znají své výkony, mohou se zlepšovat. Efektivitu podniku na potřebné úrovni lze trvale udržovat s pravidelným hodnocením.

Při hodnocení nestačí pouze posuzovat plnění jednotlivých úkolů, ale je velice důležité věnovat se dlouhodobému rozvoji každého zaměstnance.

Tato činnost nám ukazuje, jak určitý zaměstnanec pracuje, jaké má výsledky a posléze, kde jsou jeho rezervy. Rovněž nás upozorňuje na nedostatky a chyby jak v řídicím, tak v pracovním procesu.

Dle Faltové-Leitmanové a Volka (2003) se výsledky využívají pro rozhodování o platech, stanovení budoucího využití zaměstnance, zajištění potřeb doškolování a dalšího rozvoje pracovníka, zlepšení vzájemných vztahů hodnotitelů a hodnocených.

Vedoucí pracovníci si bohužel často neuvědomují, jak důležité je pravidelné hodnocení, neuvědomují si jeho přínos z hlediska motivace.

Domnívám se, že všechny tyto návrhy by mohly pomoci zlepšit motivaci a stimulaci pracovníků. Provádění spravedlivého a pravidelného hodnocení by bylo rovněž pro podnik přínosem.

## 7 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo provést analýzu motivace a hodnocení lidských zdrojů ve vybrané firmě a navrhnout jejich případné změny. K tomuto účelu byla vybrána společnost Auto Kápl s.r.o. s 34 zaměstnanci.

Nejdříve bylo potřeba nastudovat si základní teoretické poznatky o motivaci, stimulaci a hodnocení pracovníků. Tyto poznatky jsou shrnuty v literárním přehledu této práce.

Snažila jsem se shrnout aktuální poznatky o motivaci a stimulaci pracovníků a hodnocení lidských zdrojů, ty pak použít při analýze motivace a stimulace a také pro popis hodnocení lidských zdrojů ve vybraném podniku.

Po provedení výzkumu systému motivace a hodnocení zaměstnanců jsem dospěla k určitým doporučením (viz. kapitola 6.2 Návrhy na zlepšení), které by mohly přispět ke zjednodušení a objektivizaci systému hodnocení a následnému snížení fluktuace pracovníků. Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci jsou převážně se svou prací a finančním ohodnocením nespokojeni. Je zde rovněž vysoce stresující prostředí. Z celkového pohledu je motivace a systém hodnocení pracovníků ve společnosti na takové úrovni, že vede k nespokojenosti zaměstnanců.

Jsem přesvědčena, že pokud firma bude realizovat moje připomínky,lepší se nejen motivace jejich pracovníků, ale také podniková kultura.

Všeobecně lze říci, že lidé jsou nejdůležitějšími zdroji podniku. Přinášejí sem nové zkušenosti a přístupy, které jsou důležité pro úspěšnou existenci a rozvoj. Hlavním úkolem organizací by tedy mělo být udržení svých zaměstnanců vysoce motivovaných a správně naladěných ve prospěch záměrů společnosti.

## 8 Summary

The main goal of my bachelor work is to analyse staff motivation and assessment in one chosen firm.

The existent system of employee's motivation was analyzed for initial determination of the motivation level. As a method of questioning was chosen the common question-form.

The workers motivation presents concretely reasons inside cast light up approach to work performing this way with goodwill and energy.

In the first part of my bachelor work I deal with basic characteristics of motivation, theories of motivation, staff assessment and stimulation.

In the second part of my bachelor work I describe the situation of the company Auto Kápl s.r.o. and analyse staff motivation and assessment there.

After evaluation of the answers I found out that the employees weren't satisfied with the motivators used in the company. I suggested some ways how to better the situation in the company and make the employees satisfied.

### **Key words**

Motivation

Motivation factors

Stimulation

Staff assessment

Remuneration

## 9 Přehled použité literatury

ADAIR, J. E. *Efektivní motivace*. 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s.  
ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, M. *Jak být ještě lepším manažerem*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995, 312 s. ISBN 80-85865-66-1.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999, 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 856 s.  
ISBN 80-247-0469-2.

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

COATES, CH. *Efektivní řízení*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 280 s.  
ISBN 80-7169-392-8.

ČECHOVÁ, V., ROZSYPALOVÁ, M. *Obecná psychologie*. Brno: Institut pro další vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví v Brně, 1998, 105 s. ISBN 80-7013-268-x.

DONELLY, J., H. & kol. *Management*. přeložili Dolanský, V., Koubek, J. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 821 s. ISBN 80-7169-422-3.

FALTOVÁ-LEITMANOVÁ, I., VOLEK, T. *Mzdové soustavy. Studijní pomůcka pro kombinované studium*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2003, 53 s.

HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

KAVAN, M. *Každému šanci (aneb personalistika dnes)*. Praha : Profess, 1997, 115 s. ISBN 80-85253-23-4.

KEENAN, K. *Průvodce manažera : Motivování (Management Guide to MOTIVATING)*. Brno: Ando Publishing, 1995, 58 s.

KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001, 264 s. ISBN 80-7179-389-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3.

MISKELL, J. R. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996, 78 s. ISBN 80-7169-317-0.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1.vyd. Praha: Grada , 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PRAŽSKÁ, L. a kol. *Obchodní podnikání*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1998, 880 s. ISBN 80-85943-48-4.

PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002, 228 s. ISBN 80-247-0470-6.

REJMAN, L. *Slovník cizích slov*. 2., doplněné vyd. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1971, 416 s.

URBAN, J. *Řízení lidí v organizaci. Personální rozměr managementu*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2003, 298 s. ISBN 80-86395-46-4.

VEBER, J. A KOL. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2006, 295 s. ISBN 80-7261-143-7.

WERNER, R. *Lidský činitel v podnikovém prostředí*. 1. vyd. Plzeň: Západočeská univerzita, 2001, 118 s. ISBN 80-7082-839-0.

WERTHER, W. B., J.R., DAVIS, K. *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992, 611 s. 80-85605-04-X.

Přehled mezd v Auto Kápl s.r.o (2007)

Elektronické zdroje

AUTO KÁPL [online], [cit. 28.2.2008]. Dostupné na www: <http://www.autokapl.cz/>.

## Seznam tabulek a obrázků

Tabulka 1: Mzdy k roku 2007

Tabulka 2: Pohlaví respondentů

Tabulka 3: Věková struktura respondentů

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 5: Odpovídající zařazení

Tabulka 6: Důvod nástupu do práce v této firmě

Tabulka 7: Doba působnosti na pracovní pozici

Tabulka 8: Radost v zaměstnání

Tabulka 9: Náročnost práce

Tabulka 10: Výše platu vůči náročnosti práce

Tabulka 11: Stres v práci

Tabulka 12: Úroveň motivace

Tabulka 13: Důležité podněty z hlediska pracovníka

Tabulka 14: Chybějící podněty z hlediska pracovníka

Tabulka 15: Vztahy se spolupracovníky

Tabulka 16: Vztah s nadřízenými

Tabulka 17: Častost provádění hodnocení lidských zdrojů z pohledu zaměstnance

Tabulka 18: Důležitost hodnocení lidských zdrojů z hlediska zaměstnance, n = 34

Tabulka 19: Spravedlnost v hodnocení

Tabulka 20: Hrdost

Tabulka 21: Setrvání v podniku v budoucnosti

Tabulka 22: Možné důvody k odchodu z firmy

Obrázek 1 Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 2 Pohlaví respondentů, n = 34

Obrázek 3 Věková struktura respondentů, n = 34

Obrázek 4 Nejvyšší dosažené vzdělání, n = 34

Obrázek 5 Odpovídající zařazení, n = 34

Obrázek 6 Důvod nástupu do práce v této firmě, n = 34

Obrázek 7 Doba působnosti na pracovní pozici, n = 34

Obrázek 8 Radost v zaměstnání, n = 34

Obrázek 9 Náročnost práce, n = 34



Obrázek 10 Výše platu vůči náročnosti práce, n = 34

Obrázek 11 Stres v práci, n = 34

Obrázek 12 Úroveň motivace, n = 34

Obrázek 13 Podněty z hlediska pracovníka, n = 102

Obrázek 14 Chybějící podněty, n = 102

Obrázek 15 Vztahy se spolupracovníky, n = 34

Obrázek 16 Vztah s nadřízenými, n = 34

Obrázek 17 Častost provádění hodnocení lidských zdrojů z pohledu zaměstnance, n = 34

Obrázek 18 Důležitost hodnocení lidských zdrojů z hlediska zaměstnance, n = 34

Obrázek 19 Spravedlnost v hodnocení, n = 34

Obrázek 20 Hrdost, n = 34

Obrázek 21 Setrvání v podniku v budoucnosti, n = 34

Obrázek 22 Možné důvody k odchodu z firmy, n = 34

## **10 Přílohy**

Příloha 1 Logo společnosti

Příloha 2 Organizační struktura

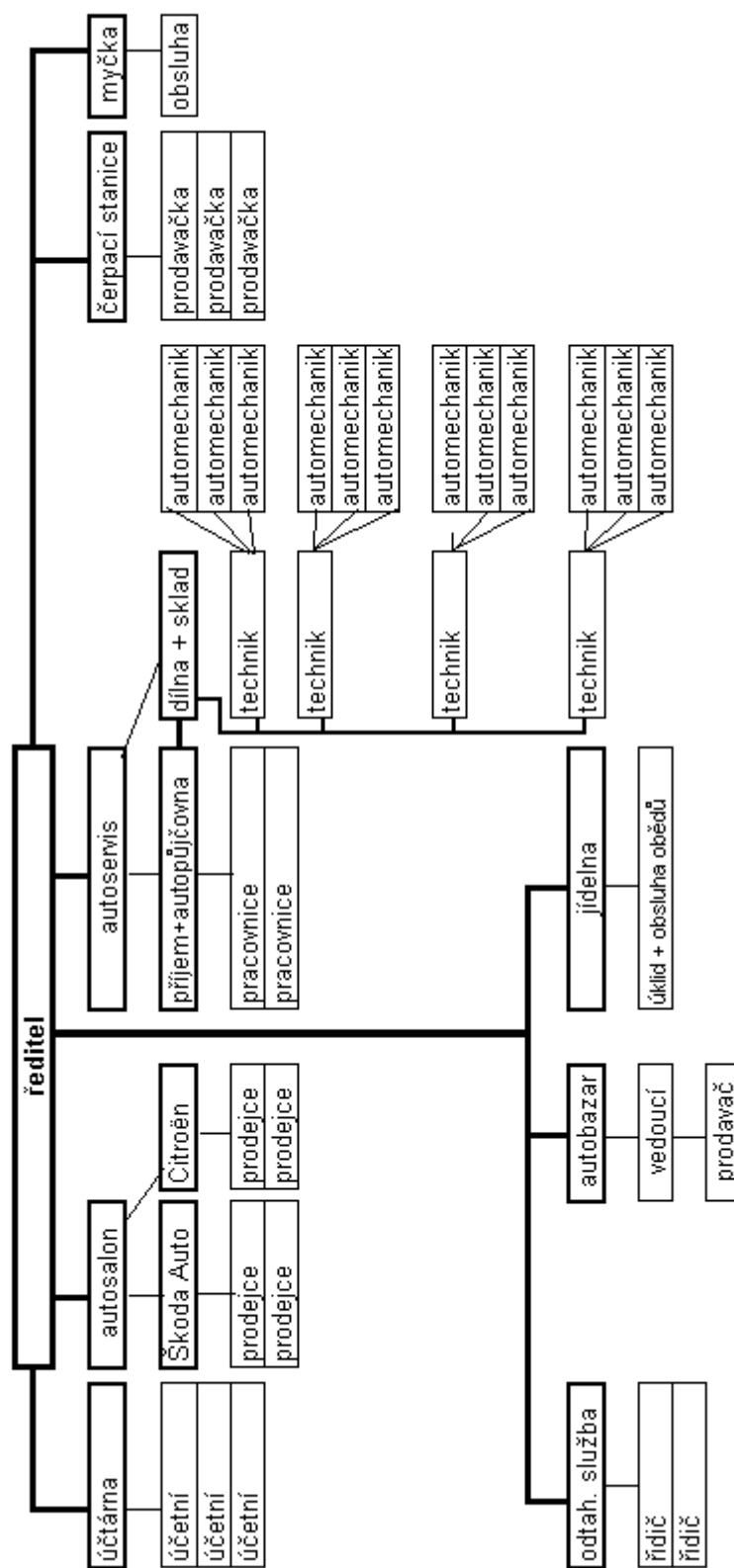
Příloha 3 Tabulky

Příloha 4 Dotazník

Příloha 1 Logo společnosti

***Auto Kápl s.r.o.***

Organizační struktura



### Příloha 3 Tabulky

Tabulka 2: Pohlaví respondentů.....41

| <b>Alternativa</b> | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|--------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Ženy</b>        | <b>29,41</b> | <b>10</b>                  |
| <b>Muži</b>        | <b>70,59</b> | <b>24</b>                  |

Tabulka 3: Věková struktura respondentů.....41

| <b>Alternativa</b>   | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|----------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Do 20 let</b>     | <b>20,59</b> | <b>7</b>                   |
| <b>21 – 30 let</b>   | <b>26,47</b> | <b>9</b>                   |
| <b>31 – 40 let</b>   | <b>23,53</b> | <b>8</b>                   |
| <b>41 – 50 let</b>   | <b>14,71</b> | <b>5</b>                   |
| <b>51 a více let</b> | <b>14,71</b> | <b>5</b>                   |

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání.....42

| <b>Alternativa</b>               | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|----------------------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Základní</b>                  | <b>11,76</b> | <b>4</b>                   |
| <b>Odborné (vyučen)</b>          | <b>70,59</b> | <b>24</b>                  |
| <b>Středoškolské s maturitou</b> | <b>17,65</b> | <b>6</b>                   |

Tabulka 5: Odpovídající zařazení.....42

| <b>Alternativa</b>  | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|---------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Rozhodně ano</b> | <b>35,29</b> | <b>12</b>                  |
| <b>Spíše ano</b>    | <b>29,41</b> | <b>10</b>                  |
| <b>Spíše ne</b>     | <b>26,47</b> | <b>9</b>                   |
| <b>Rozhodně ne</b>  | <b>8,82</b>  | <b>3</b>                   |

Tabulka 6: Důvod nástupu do práce v této firmě.....43

| <b>Alternativa</b>      | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|-------------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Potřeba peněz</b>    | <b>32,00</b> | <b>16</b>                  |
| <b>Osobní realizace</b> | <b>30,00</b> | <b>15</b>                  |
| <b>Image firmy</b>      | <b>26,00</b> | <b>13</b>                  |
| <b>Jiné</b>             | <b>12,00</b> | <b>6</b>                   |

Tabulka 7: Doba působnosti na pracovní pozici.....44

| <b>Alternativa</b>     | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|------------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Do 3 měsíců</b>     | <b>41,18</b> | <b>14</b>                  |
| <b>3 – 6 měsíců</b>    | <b>11,76</b> | <b>4</b>                   |
| <b>7 – 12 měsíců</b>   | <b>17,65</b> | <b>6</b>                   |
| <b>1 – 5 let</b>       | <b>17,65</b> | <b>6</b>                   |
| <b>5 – 10 let</b>      | <b>11,76</b> | <b>4</b>                   |
| <b>Více než 10 let</b> | <b>0,00</b>  | <b>0</b>                   |

Tabulka 8: Radost v zaměstnání.....44

| <b>Alternativa</b>  | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|---------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Rozhodně ano</b> | <b>26,47</b> | <b>9</b>                   |
| <b>Spíše ano</b>    | <b>29,41</b> | <b>10</b>                  |
| <b>Spíše ne</b>     | <b>26,47</b> | <b>9</b>                   |
| <b>Rozhodně ne</b>  | <b>17,65</b> | <b>6</b>                   |

Tabulka 9: Náročnost práce.....45

| <b>Alternativa</b>      | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|-------------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Vždy namáhavá</b>    | <b>58,82</b> | <b>20</b>                  |
| <b>Převážně těžká</b>   | <b>29,41</b> | <b>10</b>                  |
| <b>Průměrně náročná</b> | <b>11,76</b> | <b>4</b>                   |
| <b>Lehká</b>            | <b>0,00</b>  | <b>0</b>                   |

Tabulka 10: Výše platu vůči náročnosti práce.....45

| <b>Alternativa</b>                                             | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|----------------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Odpovídá</b>                                                | <b>20,59</b> | <b>7</b>                   |
| <b>Spíše neodpovídá, mzda by mohla být vyšší</b>               | <b>50,00</b> | <b>17</b>                  |
| <b>Vůbec neodpovídá, cena mé práce je výrazně podhodnocena</b> | <b>29,41</b> | <b>10</b>                  |

Tabulka 11: Stres v práci.....46

| <b>Alternativa</b>                                    | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|-------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Ano, mírně</b>                                     | <b>14,71</b> | <b>5</b>                   |
| <b>Ano, silně</b>                                     | <b>32,35</b> | <b>11</b>                  |
| <b>Ano, výrazně. Důvod k možnému odchodu z firmy.</b> | <b>50,00</b> | <b>17</b>                  |
| <b>Ne, nevyskytuje se zde</b>                         | <b>2,94</b>  | <b>1</b>                   |

Tabulka 12: Úroveň motivace.....47

| <b>Alternativa</b>  | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|---------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Rozhodně ano</b> | <b>14,71</b> | <b>5</b>                   |
| <b>Spíše ano</b>    | <b>23,53</b> | <b>8</b>                   |
| <b>Spíše ne</b>     | <b>29,41</b> | <b>10</b>                  |
| <b>Rozhodně ne</b>  | <b>32,35</b> | <b>11</b>                  |

Tabulka 13: Důležité podněty z hlediska pracovníka.....47

| <b>Alternativa</b>               | <b>%</b>     |
|----------------------------------|--------------|
| <b>Dobrý pracovní kolektiv</b>   | <b>20,59</b> |
| <b>Odpovídající výše výdělku</b> | <b>26,47</b> |
| <b>Pružná pracovní doba</b>      | <b>5,88</b>  |
| <b>Jistota zaměstnání</b>        | <b>20,59</b> |
| <b>Další vzdělávání, rozvoj</b>  | <b>8,82</b>  |
| <b>Kariérní postup</b>           | <b>17,65</b> |

Tabulka 14: Chybějící podněty z hlediska pracovníka.....48

| <b>Alternativa</b>               | <b>%</b>     |
|----------------------------------|--------------|
| <b>Dobrý pracovní kolektiv</b>   | <b>17,65</b> |
| <b>Odpovídající výše výdělku</b> | <b>38,24</b> |
| <b>Pružná pracovní doba</b>      | <b>5,88</b>  |
| <b>Jistota zaměstnání</b>        | <b>8,82</b>  |
| <b>Další vzdělávání, rozvoj</b>  | <b>11,76</b> |
| <b>Kariérní postup</b>           | <b>17,65</b> |

Tabulka 15: Vztahy se spolupracovníky.....49

| <b>Alternativa</b>  | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|---------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Velmi dobré</b>  | <b>17,65</b> | <b>6</b>                   |
| <b>Spíše dobré</b>  | <b>35,29</b> | <b>12</b>                  |
| <b>Spíše špatné</b> | <b>38,24</b> | <b>13</b>                  |
| <b>Velmi špatné</b> | <b>8,82</b>  | <b>3</b>                   |



Tabulka 16: Vztah s nadřízenými.....49

| <b>Alternativa</b>  | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|---------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Velmi dobrý</b>  | <b>20,59</b> | <b>7</b>                   |
| <b>Spíše dobrý</b>  | <b>23,53</b> | <b>8</b>                   |
| <b>Spíše špatný</b> | <b>35,29</b> | <b>12</b>                  |
| <b>Velmi špatný</b> | <b>20,59</b> | <b>7</b>                   |

Tabulka 17: Častost provádění hodnocení lidských zdrojů z pohledu zaměstnance.....50

| <b>Alternativa</b>               | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|----------------------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Příležitostně, pokud kárá</b> | <b>47,06</b> | <b>16</b>                  |
| <b>Průběžně</b>                  | <b>23,53</b> | <b>8</b>                   |
| <b>Nevím</b>                     | <b>29,41</b> | <b>10</b>                  |

Tabulka 18: Důležitost hodnocení lidských zdrojů z hlediska zaměstnance.....51

| <b>Alternativa</b>  | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|---------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Rozhodně ano</b> | <b>20,59</b> | <b>7</b>                   |
| <b>Spíše ano</b>    | <b>23,53</b> | <b>8</b>                   |
| <b>Ne</b>           | <b>32,35</b> | <b>11</b>                  |
| <b>Nevím</b>        | <b>23,53</b> | <b>8</b>                   |

Tabulka 19: Spravedlnost v hodnocení.....51

| <b>Alternativa</b>    | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|-----------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Ano</b>            | <b>17,65</b> | <b>6</b>                   |
| <b>Ano, ale tvrdě</b> | <b>32,35</b> | <b>11</b>                  |
| <b>Ne</b>             | <b>20,59</b> | <b>7</b>                   |
| <b>Nevím</b>          | <b>29,41</b> | <b>10</b>                  |

Tabulka 20: Hrdost.....52

| <b>Alternativa</b> | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|--------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Ano</b>         | <b>35,29</b> | <b>12</b>                  |
| <b>Ne</b>          | <b>64,71</b> | <b>22</b>                  |

Tabulka 21: Setrvání v podniku v budoucnosti.....53

| <b>Alternativa</b> | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|--------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Ano</b>         | <b>44,12</b> | <b>15</b>                  |
| <b>Ne</b>          | <b>55,88</b> | <b>19</b>                  |

Tabulka 22: Možné důvody k odchodu z firmy.....53

| <b>Alternativa</b>                                      | <b>%</b>     | <b>Absolutní vyjádření</b> |
|---------------------------------------------------------|--------------|----------------------------|
| <b>Nízký výdělek</b>                                    | <b>23,53</b> | <b>8</b>                   |
| <b>Vysoký stres</b>                                     | <b>14,71</b> | <b>5</b>                   |
| <b>Arogantní chování<br/>ze strany nadřízených</b>      | <b>11,76</b> | <b>4</b>                   |
| <b>Vzdálenost od města,<br/>špatné dopravní spojení</b> | <b>20,59</b> | <b>7</b>                   |
| <b>Špatná image firmy</b>                               | <b>5,88</b>  | <b>2</b>                   |
| <b>Neproplácení přesčasů</b>                            | <b>20,59</b> | <b>7</b>                   |
| <b>Nevyhovující pracovní<br/>doba</b>                   | <b>2,94</b>  | <b>1</b>                   |
| <b>Jiné</b>                                             | <b>0,00</b>  | <b>0</b>                   |

## Dotazník

Tento dotazník je součástí bakalářské práce a výzkumu u firmy Auto Kápl s.r.o. Zaručuji anonymitu a diskrétnost. Děkuji za spolupráci. Veronika Strnadová (Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta).

### 1. Pohlaví

- a) žena
- b) muž

### 2. Věk

- a) do 20 let
- b) 21 – 30 let
- c) 31 - 40 let
- d) 41 - 50 let
- e) 51 a více let

### 3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- a) základní
- b) odborné (vyučen)
- c) středoškolské s maturitou
- d) vysokoškolské

### 4. Odpovídá pozice, na které pracujete Vašemu dosaženému vzdělání?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

### 5. Z jakého důvodu jste začal/a pracovat ve firmě?

- a) potřeba peněz
- b) osobní realizace
- c) image firmy
- d) jiné:.....

### 6. Jak dlouho již na současné pracovní pozici působíte?

- a) do 3 měsíců (zkušební pracovní doba)
- b) 3 – 6 měsíců
- c) 7 – 12 měsíců
- d) 1 – 5 let
- e) 5 – 10 let
- f) více než 10 let

**7. Vykonáváte Vaši práci rád/a?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**8. Práci, kterou zde vykonáváte, považujete za:**

- a) vždy namáhavou
- b) převážně těžkou
- c) průměrně náročnou
- d) lehkou

**9. Odpovídá výše Vašeho platu náročnosti práce?**

- a) odpovídá
- b) spíše neodpovídá, mzda by mohl být vyšší
- c) vůbec neodpovídá, cena mé práce je výrazně podhodnocena

**11. Vyskytuje se stres při výkonu Vašeho povolání? V jaké míře?**

- a) ano, mírně
- b) ano, silně
- c) ano, výrazně
- d) ne, nevyskytuje se zde

**12. Jste v práci dostatečně motivován?**

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

**13. Které podněty k práci považujete za nejdůležitější? (možno vybrat 3 odpovědi)**

- a) dobrý pracovní kolektiv
- b) přiměřená výše výdělku
- c) pružná pracovní doba
- d) jistota zaměstnání
- e) další vzdělávání, rozvoj
- f) kariérní postup

**14. Které faktory ve firmě chybí? (možno vybrat 3 odpovědi)**

- a) dobrý pracovní kolektiv
- b) přiměřená výše výdělku
- c) pružná pracovní doba
- d) jistota zaměstnání
- e) další vzdělávání, rozvoj
- f) kariérní postup

**15. Jaké máte vztahy se spolupracovníky?**

- a) velmi dobré
- b) spíše dobré
- c) spíše špatné
- d) velmi špatné

**16. Jaký vztah máte se svým nadřízenými?**

- a) velmi dobrý
- b) spíše dobrý
- c) spíše špatný
- d) velmi špatný

**17. Jak často provádí nadřízený hodnocení lidských zdrojů ve firmě?**

- a) příležitostně, pokud kárá
- b) nevím
- c) průběžně

**18. Domníváte se, že hodnocení lidských zdrojů je pro chod firmy a její rozvoj důležité?**

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

**19. Hodnotí nadřízený své podřízené spravedlivě? (v rámci hodnocení lidských zdrojů)**

- a) ano
- b) ano, ale tvrdě
- c) ne
- d) nevím

**20. Hodláte ve Vašem zaměstnání setrvat i v budoucnu?**

- a) ano
- b) ne

**21. Pokud odejdete, tak z jakých důvodů? (možno více odpovědí)**

- a) nízký výdělek
- b) vysoký stres
- c) arogantní chování ze strany nadřízených
- d) vzdálenost od města, špatné autobusové spojení
- e) špatná image firmy
- f) nedodržení zákonných pravidel, neproplácení přesčasů apod.
- g) nevyhovující pracovní doba
- h) jiné