VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV MANAGEMENTU

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF MANAGEMENT

MOTIVACE A STIMULACE ZAMĚSTNANCŮ

THE MOTIVATION AND STIMULATION OF EMPLOYEES

DIPLOMOVÁ PRÁCE
MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE BC. PETR PRAŽÁK
AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE ING. LENKA ČERNOHORSKÁ
SUPERVISOR

BRNO 2011

Vysoké učení technické v Brně | Akademický rok 2010/2011
Fakulta podnikatelská | Ústav managementu

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Pražák Petr, Bc.

Řízení a ekonomika podniku (6208T097)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnici děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Motivace a stimulace zaměstnanců

v anglickém jazyce:

The Motivation and Stimulation of Employees

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František. 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat . Praha: Grada, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1(brož.).

DVOŘÁKOVÁ, Z. Management lidských zdrojů. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

NAKONEČNÝ, M. Motivace lidského chování. Praha: Academia, 2004. 270s. ISBN 978-80-200-0592-2.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Lenka Černohorská

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2010/2011.

L.S.

PhDr. Martina Rašticová, Ph.D. Ředitel ústavu	doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA Děkan fakulty

V Brně, dne 04.05.2011

Anotace

Diplomová práce se zaměřuje na motivaci a zároveň stimulaci pracovníků v konkrétní dopravní firmě. Upřesňuje, kdo je zodpovědný za správnou motivaci zaměstnanců a součastně porovnává teoretické poznatky s fakty. Dále práce obsahuje návrh motivačního systému, přímo na míru dané firmě. Informace pro tento systém získám pomoci dotazníkového průzkumu.

Klíčová slova

Motivace, stimulace, odpovědnost, styl řízení, motivační program, odměňování, klima na pracovišti, návrh na zlepšení, ovlivňování, konflikty motivů

Abstract

This diploma thesis focuses on the motivation and stimulation of workers in the specific transport company. It states who is responsible for the proper motivation of employees and simultaneously compares the theoretical knowledge of the facts. Further work includes design of an incentive system, tailor the company. Information for this system I get from a questionnaire survey.

Keywords

Motivation, stimulation, responsibility, managerial style, motivation program, Remuneration, atmosphere on the workplace, proposal to improve, influence, conflict of motives

Bibliografická citace práce:

PRAŽÁK, P. Motivace a stimulace zaměstnanců. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2011. 83 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Lenka Černohorská.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce na téma Motivace a stimulace zaměstnanců je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. Května 2011

…….

Petr Pražák

Poděkování

Děkuji vedoucí práce Ing. Lence Černohorské za cenné, odborné a praktické připomínky, které přispěly k vypracování této diplomové práce. Dále děkuji managementu firmy Rosped trans s.r.o. za poskytnuté informace a konzultace.

Obsah

Úvod **10**

1. Vymezení problému a cíle práce **11**

Řešený problém 11

Cíle práce 11

Další dílčí cíle 11

2. Teoretická východiska práce **12**

2.1. Vymezení problematiky ovlivňování 12

2.2. Motivace zaměstnance 12

2.2.1. Potřeby 13

2.2.2. Maslowova pyramida lidských potřeb 14

2.2.4. dimenze intenzity 15

2.2.5. dimenze stálosti 15

2.2.6. Vlastní 15

2.2.7. Okolní 16

2.3. Motiv 16

2.4. Stimul 17

2.5. Zdroje motivace 18

2.5.1. Potřeby 19

2.5.2. Hezbergova dvoufaktorová teorie 19

2.5.3. Návyky 20

2.5.4. Zájmy 20

2.5.5. Hodnoty 20

2.5.6. Ideál 20

2.6. Skinnerova teorie pozitivního posílení 21

2.7. Konflikty motivů 21

2.8. Motivace a výkon 22

2.9. Motivace pracovního jednání 23

2.10. Teorie spravedlnosti 25

2.11. McClellandova teorie získaných potřeb 26

2.12. Teorie X a Y 27

2.13. Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků 28

2.14. Teorie očekávání 29

2.15. Stimulace jako ovlivňování motivace pracovníků 30

2.15.1. Hmotná odměna ... 30
2.16. Obsah práce ... 31
2.16.1. Povzbuzování pracovníků ... 32
2.16.2. Atmosféra pracovní skupiny ... 32
2.16.3. Pracovní podmínky ... 34
2.16.4. Stimulace k pracovnímu výkonu ... 34
2.17. Motivační program podniku ... 35
2.17.1. Obecné předpoklady výkonnosti pracovníků ... 36
2.17.2. Optimální podmínky ... 36
3. Analýza problému a současné situace ... 37
3.1. Historie firmy ROSPED TRANS, s.r.o. ... 37
3.2. Charakteristika firmy ... 37
3.3. Nabídka společnosti ... 38
3.4. Vize společnosti ... 39
3.5. Cíle společnosti ... 40
3.6. Struktura organizace ... 40
3.7. Styl řízení společnosti ... 41
3.8. Hlavní partneři společnosti ... 41
3.9. Charakteristika zaměstnanců ... 42
3.10. Dotazníkové šetření ... 43
3.10.1. Obecné údaje o respondentech ... 43
1. část dotazníku - Motivace zaměstnanců ... 44
2. část dotazníku: Pracovní prostředí a výkonnost ... 53
3.11. Výsledky dotazníkového šetření ... 60
3.12. Současný motivační systém ... 61
3.13. SWOT analýza ... 61
3.14. Hodnocení zjištěných skutečností ... 62
4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení ... 63
4.1. Návrh motivačního programu ... 63
4.2. Cíle programu ... 64
4.2.1. Stanovení podmínek ... 64
4.2.2. Zavedení programu ... 64
4.2.3. Kroky ke zlepšení ... 65
4.3. Funkce motivačního programu ... 65

4.4. Náklady na implementaci motivačního programu 66
4.5. Celkový přínos pro firmu 70
4.6. Závěr vlastního řešení 70
5. Závěr 71
6. Seznam použitých zdrojů 72
6.1. Literatura 72
6.2. Internetové zdroje 73
6.3. Seznam obrázků 74
6.4. Seznam grafů 75
6.5. Seznam tabulek 76
7. Přílohy 77
7.1. Příloha č.1 – Dotazník 77

Úvod

Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamování s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace. (RIDDERSTRALE, 2005)

Motivace je hybným prostředkem ve všech činnostech lidí. Motivovat je možné způsobem kladného povzbuzování nebo také způsobem negativního ovlivňování. Pokud motivujeme pomocí kladného způsobu, lze očekávat vyšší motivaci lidí, s čímž souvisí vyšší zájem o vykonávanou činnost a kladné vyhlídky do budoucna. Na druhé straně negativní motivování spíše odrazuje od dalšího vykonávání dané činnosti a nechuť začínat podobnou činnost v budoucnu.

Z toho důvodu jsem si jako téma vybral: „Motivace jako způsob zefektivňování výkonu zaměstnanců". Abych ukázal, jakým způsobem pomocí motivace lze zvýšit efektivitu práce. Pro psaní své práce jsem si vybral dopravní firmu, v které mám pracovní zkušenosti z dispečinku a znám tamní firemní kulturu. Zaměstnanci mají malou angažovanost na pracovních úkolech a jen zcela výjimečně udělají pro firmu víc, než se od nich očekává. Jako další velký nedostatek sleduji v malé zainteresovanosti zaměstnanců na firemních cílech.

Častým problémem však bývá, že firma svým zaměstnancům nenabízí dostatečné motivy vztahující se k firemním cílům. V takových případech je na místě firemní cíle poupravit takovým způsobem, aby se zaměstnanci cítili součástí projektu a v případě úspěchu byli úměrně odměněni.

Cílem mé diplomové práce je navrhnutí motivačního programu šitého přímo firmě na míru. Ze začátku se budu snažit analyzovat aktuální situaci ve firmě pomocí dotazníkového průzkumu a konzultací s managementem firmy. Ze zjištěných informací navrhnu motivační program, který přispěje ke zlepšení firemní kultury, vzájemné sounáležitosti zaměstnanců a zefektivnění pracovních procesů.

1. Vymezení problému a cíle práce

Řešený problém

Za zcela zásadní problém považuji vysokou fluktuaci zaměstnanců, která může být spjata s časovou náročností povolání řidiče kamionu mezinárodní kamionové dopravy. Jedním z dalších faktorů fluktuace je i nedostatečné motivování zaměstnanců managementem firmy.

Hlavní otázky tedy zní:

1) Jaké faktory způsobují vysokou fluktuaci?
2) Jsou zaměstnanci dostatečně motivovaní?

Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je analýza současného stavu v oblasti motivace ve firmě a následný návrh na zlepšení výkonu jednotlivých zaměstnanců a pracovních skupin.

Další dílčí cíle

- Zjištění stávající situace pomoci dotazníku
- Zkoumání a třídění získaných interních informací
- Hodnocení a analýza dotazníku
- Návrh motivačního programu

Dotazník bude formulován tak, aby se snažil co nejlépe reflektovat podstatné informace v oblasti motivace. Akcent sestavení dotazníku pak bude kladen na jednoduchost, srozumitelnost a stručnost. Součástí dotazníku budou otevřené i uzavřené otázky. Z naakumulovaných odpovědí pak vyhodnotím jednotlivé okruhy otázek podle nominální škály a z dosažených výsledků pak navrhnu odpovídající motivační program.

2. Teoretická východiska práce

2.1. Vymezení problematiky ovlivňování

V dnešním světě neexistuje snad žádná činnost, která by nebyla vázaná na nějakou jinou, která by ji ovlivňovala. Pro moji práci však bude důležitá především vazba mezi manažerem či majitelem firmy a níže postavenými pracovníky v hierarchii firmy.

Na ovlivňování ve firmě má dnes velký vliv motivace, stimulace ze strany vedení a jejich schopnost práce s lidmi. Není jednoduché být manažerem a neumět pracovat s lidmi, taková firma nemůže mít dlouhou existenci. Většina vlivu na spokojenost zaměstnanců ve firmě záleží na domluvě a stanovení takových pracovních podmínek, které se budou přibližovat představám všech zúčastněných stran. Velmi zajímavým faktem zůstává, že v dnešní době již nestačí jen komunikace mezi oběma zúčastněnými stranami, ale je nutné vnést do komunikace i jistou dávku emočních prožitků. Tato schopnost vtáhnout při komunikaci zaměstnance do děje, aby se jej daný problém skutečně zasáhl, je podmínkou nutnou. Zaměstnanec, který během vykonávání své práce cítí, že je součástí něčeho jemu blízkému, má předpoklad na podávání vyššího a zodpovědnějšího výkonu. Mezi pozitivní ovlivňování výkonu zaměstnance patří zásahy organizace finanční formou odměňování a věcné povahy což jsou různé druhy služeb v péči o pracovníky, vytváření jejich prostředí pro práci apod. Všechny tyto zásahy ze strany vedení mají za úkol jediné – ovlivnit motivaci zaměstnance takovým způsobem, aby byl motivován pracovat vyšším výkonem, dlouhodobě se snažit zlepšovat a pracovat na svém vlastním rozvoji v přínosu pro firmu. Forsyth Patrick definuje (2009, str. 81) *„Faktor vlivu těchto stimulů záleží na fungování firmy jako celku a schopnosti manažerů při práci s pracovníky“*.

2.2. Motivace zaměstnance

V překladu tedy motivace všech aktivit, které se na pracovníka vážou, můžeme chápat jako jednu ze základních osobnostních struktur, nebo součást dynamiky dané osobnosti. Z hlediska významu motivace lze dynamiku osobnosti považovat za jednu z nejzajímavějších oblastí, avšak také jednu z nejkomplikovanějších na pochopení. *Ve společnosti je na denním pořádku, že se manažeři snaží přijít na kloub, jakým způsobem správně ovlivnit jednání pracovníka, není to tak jednoduché jak by se mohlo zdát.* (LEIGH, 2009)

Motivace podle Jane Smith (2000, str. 39) „*Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.*“ Tyto činnosti (jeho chování, prožívání či jednání) se potom určitým směrem orientují a tímto směrem svou aktivitu udržují. *V praxi to znamená, že když pracovník vidí, že jeho práce přináší firmě prospěch a firma jej za to patřičně motivuje, pak dává jeho práce smysl a rozvíjí svoji činnost správným směrem.* (Smith, 2000)

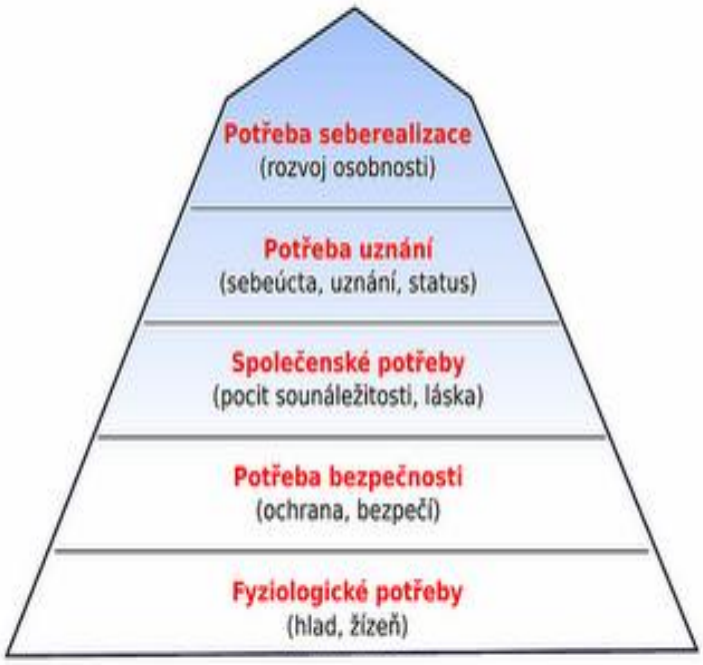
Jedna ze součástí motivace zaměstnanců závisí na osobnostech jejich nadřízených. Od každého vedoucího pracovníka je očekáváno, že bude mít v povaze tzv. leadership, tedy schopnost vést lidi. Leadership nezískáme pouze zkušenostmi, ale máme jej většinou vrozený jako talentovou vlohu. Lidé musí chtít svého nadřízeného následovat a respektovat jeho osobnost, jinak je jakákoliv snaha o motivaci zbytečná.

2.2.1. Potřeby

Jak je všeobecně známo, tak lidské potřeby patří mezi základní kámen tržního chování, z toho vyplývá návaznost i na jejich zdroj motivace. Definice potřeby Robertem Hellerem (2001, str. 56) *„Člověk musí prvně uspokojit své základní potřeby, nutné ke každodennímu životu (přežití) až poté je schopen uspokojovat potřeby vyšší (př. potřeby seberealizace).”*

V literatuře můžeme dohledat spousty verzí klasifikace potřeb, jeden z prvních co se začal zajímat o lidské potřeby byl Abraham Maslow.

2.2.2. Maslowova pyramida lidských potřeb



Obr. 1 Pyramida potřeb[2]

Podrobnější popis Maslowovy pyramidy potřeb:

Fyziologické potřeby: *„primární potřeby lidského těla (jídlo, pití, pohyb, oblečení, bydlení, teplo, světlo, prostor,…). Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují. Jakmile jsou fyzické potřeby uspokojeny, nastupuje další (vyšší) úroveň"* (Bělohlávek František, 2010, str. 22).

2. Potřeba bezpečí a existenční jistoty: stabilita a jistota zaměstnání, zaměstnanecké výhody, osvobození od strachu, potřeba pořádku, zákona, ochrana před nemocemi, nezaměstnaností.

3. Společenské potřeby: tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství(dobré pracovní vztahy, sdružování, přátelství, láska, informace, kontakt, společenské uplatnění, stabilita pracovní skupiny, příležitost k sociální interakci,…). Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.

4. Potřeba uznání: dosáhnout úspěchu, respektu(vážnosti, úcty, ohledu), potřeba sebedůvěry, samostatnosti, pozornosti, pochvaly, veřejné uznání dobrého výkonu, pověřování odpovědností. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.

[2] zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html

5. Potřeba seberealizace: Maslow definuje tyto potřeby jako „*touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát*“, znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Jinými slovy, ať je člověk univerzitním profesorem, podnikovým manažerem, rodičem nebo sportovcem, chce být v této roli zdatný a úspěšný (potřeba vědění, porozumění, růstu, estetické potřeby, příležitost k povýšení, motivace k vyšším cílům).

V.Provazník (1997) rozděluje motivaci na tři části její dimenze působnosti:

2.2.3. dimenze směru

Jedná se o směr motivace pracovníka, kterým by se měl orientovat. Naopak od těch neefektivních činností jej odvádí. V praxi to může znamenat, že firma má nějaké vize a cíle, které se svým zaměstnancům snaží vsugerovat a nástroje motivace uplatňují právě při udržování správného směru.

2.2.4. dimenze intenzity

Je logické, že čím více pracovníka motivujete, tím větší by měla být i jeho výkonnost pro firmu, je však určitá hranice, kdy již vyšší motivace nepřináší odpovídající výsledky, i z důvodu, že to není fyzicky možné.

2.2.5. dimenze stálosti

Dimenze stálosti v podstatě reprezentuje vytrvalost pracovníka v práci na daném úkolu, dokud nedosáhne požadovaných výsledků i přes velké spektrum možných překážek. Vysoká stálost v podstatě znamená, že pracovník pokračuje v práci na svém projektu se stejnou intenzitou a chutí i v situaci, kdy přicházejí různé neúspěchy a nezdary.

Další typy motivace definoval David Allen (2008, str. 139) následovně:

2.2.6. Vlastní

„Vlastní motivace je taková, která vychází z nás. Chci mít hezké tělo – budu sportovat. Chci být v budoucnu úspěšný – půjdu na prestižní vysokou školu.“

2.2.7. Okolní

Naši činnost zásadním způsobem ovlivňuje naše okolí. Ať už se jedná o rodinu, kamarády či o spolužáky/spolupracovníky. Lidé v našem okolí nás mohou motivovat, ale i demotivovat. Například správný nadřízený by měl své podřízené umět motivovat ke zdokonalování v naší práci. Učitel ve škole by měl žáky motivovat k většímu zájmu o probíranou látku.

Pozitivní

Pozitivní motivace je důvod, proč něco chci udělat. Za pozitivní motivaci lze považovat např.: finanční odměnu, respekt, uznání, osobní růst, vidina volného času,…

Negativní

„Naopak negativní motivace je důvod, proč musím něco udělat. Jako příklad mohu uvést například neúspěch a posměch ostatních, finanční potíže, vztek, odplata.“ (Melvin, 2008)

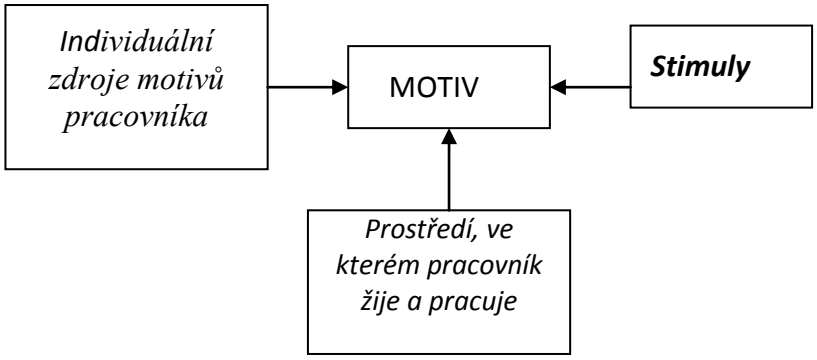
2.3. Motiv

Motiv je v podstatě určitá vnitřní psychická síla, popud, pohnutka, která má velký vliv na chování či jednání člověka. Nejčastěji se s motivy setkáváme z prostředí kriminálního, kdy i za každým trestným činem stojí motiv zločince. Všeobecně však platí, že k čemukoliv co člověk dělá, má zákonitě nějaký vnitřní psychologický smysl. S motivem se těsně pojí pojem cíle. Kdy cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. Zpravidla se nasycení projevuje vnitřním uspokojením jedince z naplňování stanovených cílů. Délka trvání motivu většinou trvá do doby, než je cíl splněn. Neplatí to však u cílů, kterých lze dosáhnout těžce nebo v horším případě nikdy. Bedrnová (2009) definuje motiv takto: „*Forma uskutečňování motivované situace jsou ty, v kterých se jedinec nachází, protože každý člověk je specifický a je ovlivňován jinými okolnostmi než jiný“*.

(Douglas McGregor definuje ve své knize "The Human Side of Enterprise" z roku 1960 motiv takto): „*V psychice člověka nepůsobí jen jeden motiv, nýbrž celý soubor motivů, které se mohou diametrálně lišit v intenzitě, směru či účelu. Platí, že motivy, které mají*

podobný směr na sebe vzájemně působí a posilují se. Tím posiluje celková motivovanost v určitém směru. Obráceným způsobem může protikladná motivace způsobit narušení, či dokonce znemožnění motivace.“

Jako příklad lze uvést zaměstnance, který je manažerem motivován k práci na projektu A, jiný manažer však nabídne lepší podmínky pokud bude zaměstnanec přednostně věnovat svoji pozornost práci na projektu B. Pracovníkova zainteresovanost na prvním projektu klesá.



Obr. 2 Motiv zaměstnanců

2.4. *Stimul*

Od motivace se stimul příliš neliší, jistý rozdílný úhel pohledu však z hlediska manažerského je. Stimulací se rozumí působení na psychiku člověka v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. Bělohlávek (2009) rozeznává stimul od motivu takto*: „Hlavní rozdíl mezi motivací a stimulací je pak v tom, že stimulace je působení na jedince vnějšími vlivy, nejčastěji to bývá formou aktivního jednání jiného např. výše postaveného pracovníka“*. Stimul může mít různé podoby a formy. Společným jmenovatelem je však ovlivňování činnosti druhého pracovníka aktivními vnějšími zásahy vedoucím ke změně jeho psychických procesů, především pak jeho motivace.

Obr. 3 Bankovky

„Vzhledem k tomu, že ke komunikaci mezi zaměstnanci dochází prakticky velmi často, pak je patrné, že k ovlivňování druhých pracovníků

ve firmě může docházet záměrně i nevědomě. Konkrétním stimulem pak může být cokoliv co vyvolá změnu pracovníka v jeho motivaci na danou věc".(František Bělohlávek 2010, str. 71)

Pro příklad stimulového impulzu si lze představit bolest v noze, která vyvolá motiv návštěvy doktora. Dalším stimulem může být nervozita ze zkoušky, která může vyvolat motiv vyhnutí se zkoušce. Impulzem pro čin může být cokoliv, důležitá je však motivační struktura každého jedince, protože jedná především na základě vlastního pocitu.

Podle Whitmora (2009) jsou stimuly ve firmě směrovány především jako:

- ► Stimulace k výkonu, jeho kvantitě, kvalitě, rovnoměrnosti a soustavnosti.
- ► Stimulace k tvořivosti, novým nápadům a myšlenkám, které vylepšují práci a pracovní postupy.
- ► Stimulace k seberozvoji, rozšiřování kvalifikace.
- ► Stimulace ke spolupráci ve skupině, v týmu.
- ► Stimulace k odpovědnosti za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině

2.5. Zdroje motivace

Mezi základní zdroje motivace můžeme řadit potřeby, návyky, zájmy, ideály a hodnoty. *„Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. Potřeba je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostaku."* (Bedrnová, Nový, 1994, s. III/186.)

Zásadním počinem je porozumět jakými motivy je chování zaměstnanců ovlivňováno a zejména potom pochopení z čeho vlastně motivace vzniká. Další ústřední ukazatel je rozbor toho, jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce, nebo v opačném případě odmítá. Zdrojem motivace můžou být ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Známá je celá řada zdrojů motivace, mezi nejznámější okruhy patří:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty
- Ideály

2.5.1. Potřeby

Z psychologického hlediska se jedná o určitou tendenci a uvědomování si nedostatku něčeho důležitého. Z hlediska motivace je pak uspokojování svých potřeb jeden z hlavních důvodů, proč někteří zaměstnanci pracují se značnou dávkou snahy. V podstatě se jedná o nelibý stav, který vyvolává v osobě nutkání změnit tento stav na uspokojený. „*Potřeby mohou být biologické, fyzické sociální i společenské. Uvedená skutečnost se dá také vyjádřit i jinak: člověk může pociťovat určitou nepohodu a stres, že mu něco chybí, ale neví co.*“ (John Whitmore, 2009, str. 144)

Nedostatek → Potřeba→ Motivace → Činnost zaměřená na cíl → Odstranění nedostatku

Obr.č.2 Schematické znázornění jednání zaměstnance

2.5.2. Hezbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg definoval ve své knize (1959), že na pracovišti existují dva faktory: absence prvních způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, zatímco absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti. První skupinu nazval faktory hygienickými, druhou faktory motivačními. Mezi hygienické patří například: firemní benefity (např. auto, mobil), pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Mezi motivační patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. Herzberg porovnal tyto dvě skupiny vzhledem k časovým dopadům s tímto závěrem: uspokojení hygienický faktorů přinese jenom krátkodobý efekt a uspokojování motivačních faktorů přináší relativně dlouhodobou spokojenost.

Z teorie Herzberga vyplývá, *„že manažeři by se měli snažit plněním hygienických faktorů podřízené nerozzlobit, avšak nebrat plnění hygienických faktorů jako něco, co požene lidi vpřed. To je potřeba dělat trochu jinak.“*

2.5.3. Návyky

V průběhu svého života každý člověk realizuje spousty činností pravidelně. Díky této pravidelnosti je chápeme jako návyky. V podstatě se jedná o automatickou činnost realizace určitého úkonu nebo-li návyk se označuje jako určitý fixovaný, opakovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky tam můžou mít z hlediska motivace výsledkem určitého pracovního výkonu, které člověk dělá automaticky.

2.5.4. Zájmy

Umí-li manažer ve firmě správně využít zájmu zaměstnanců ve firmě, pak mu to může přinést ovoce. Platí, že zájem je trvalejší zaměření jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které jsou v repertoáru jeho činností. Jahoda (2009, str. 18) definoval*: „Zájmy můžou být poznávací, estetické, sociální, přírodní, obchodní, sportovní atd. Důležité je umět zaměstnance dlouhodobě motivovat právě přes výhody v jejich zájmech, kde dochází k jejich vyšší motivaci pro věc.“*

2.5.5. Hodnoty

Člověk se v dnešní době neustále setkává s novými trendy a věcmi, které nezná, těmto objevům pak přisuzuje určitou hodnotu či důležitost. V podstatě má v hlavě určitý hodnotový systém, který určuje, jak si čeho cení. Skutečnosti, se kterými se seznamuje, nemusí mít jen objektivní hodnotu, ale vliv má taky osobní prožitek. Z toho vyplývá, že každý věc má i hodnotu duchovní. Díky těm skutečnostem, kterým přisuzuje vyšší hodnotu potom sám chápe motivaci pro danou věc jako více motivační oproti skutečnostem, kde tento pocit nenabývá.

Smékal (2002, str. 37) předpokládá, že „*hodnoty a hodnotové orientace mají svou povahou blízko k cílům. Existují původně vně jako specifická kvalita objektu nebo jako specifické setkání určité potřeby s určitou kvalitou objektu, nebo vznikají zvnitřněním ideálů a jejich konkretizací v zásadách a přesvědčeních.“*

2.5.6. Ideál

Ideály se tvoří zejména pod vlivem společenského hodnocení. Jsou do značné míry určovány morálními a právními normami, životní zkušeností a životní filozofií člověka. Projevují se v činnosti, vyjadřují přesvědčení a mínění člověka, určují zaujímaná stanoviska, patří k významné charakteristice osobnosti.

„Ideálem rozumíme určitou názorovou představu něčeho pozitivně hodnoceného, co pro zaměstnance představuje jeho cíl, či skutečnost o kterou usiluje. V bližším prozkoumání se můžeme domnívat, že pod ideálem si člověk představuje úspěch v pracovním i osobním životě, jde o určité společenské postavení nebo životní styl“. (Bedrnová, Nový, 1994, s. III/186.) Velký vliv v tomto směru má proces napodobování moderních standardů a proces objevování nových trendů.

2.6. Skinnerova teorie pozitivního posílení

Praktická aplikace této teorie je zřejmá: chceme-li posílit chování (aby bylo intenzivnější, častější, pravděpodobnější), poskytneme za něj odměnu. Naopak, chceme-li jej oslabit (udělat méně intenzivní, méně častější, méně pravděpodobnější), poskytneme trest. Pokud chceme, aby chování vyhaslo (postupně zmizelo), nevěnujeme mu pozornost. A my také tak fungujeme: chování, které se nám osvědčilo, tj. poskytlo nám pozitivní zpětnou vazbu, opakujeme a na druhou stranu byli bychom blázni, kdybychom dělali to, co evidentně výsledky, které chceme, nedává.

Teorie pozitivního posílení je teorie funkcionalistická: ukazuje, jak věci fungují, nedává však návod na to, co přesně funguje v tom smyslu, že neříká, co přesně posiluje, nebo oslabuje dané chování. Musíme si na to přijít my sami metodou pokus a omyl, avšak vyzbrojeni ostatními teoriemi motivace a naší vnímavostí a flexibilitou.

2.7. Konflikty motivů

Za jeden z druhů frustrace lze považovat konflikt motivů, tedy vnitřní psychický stav člověka, který je charakteristický střetem dvou či více vzájemně neslučitelných motivů, které bývají provázány nepříjemnými emocemi.

Nejzákladnější je konflikt přitahování. Jedná se o napětí vyvolané nemožností uspokojit současně oba motivy. Např. dívat se na sportovní přenos, ale ve stejnou dobu jít do kina na premiéru. Osoba má potom v mysli subjektivní pocit, že ani jedna volba nepřinese žádané uspokojení. Další konflikt je averze, opět se jedná o volbu mezi dvěma situacemi, obě jsou však pro osobu nežádoucí, např. bolest zubů a návštěva zubaře. Další typickým konfliktem je chci, ale mám obavy. Tento typ je typický pro studenta, který chce jít na zkoušku, aby ji měl zdárně za sebou, ale díky malé přípravě si není jistý výsledkem zkoušky. Posledním typem je typ chci , ale nesmím. Tato situace

nastává, v práci, kdy zaměstnanec dělá maximum pro povýšení, jeho volání však nedochází patřičného ohodnocení.

(Michael Armstrong, 2011, str. 450) ve své knize Handbook of human resource management practice popisuje konflikt motivů takto:

„V zásadě můžeme rozeznávat dva typy konfliktů. Intrapersonální, který se odehrává uvnitř jedince a jde o konflikt mezi jeho motivy, pocity či názory, a interpersonální konflikt, konflikt mezi dvěma či více osobami. U interpersonálních konfliktů je občas vhodné zamyslet se nad tím, zda je pro poznání příčin konfliktu a jeho řešení významný vliv skupiny, do níž zúčastněné strany patří.“

Z toho vyplývá, že konflikty motivů působí na lidskou mysl zpravidla negativně, pro odolnost vůči této nepřízni je zapotřebí určitá osobní vyspělost, rozhodnost a schopnost uplatnit svou vůli.

2.8. *Motivace a výkon*

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny veličin pro výpočet výkonu pracovníka. Výkonnost pracovníka definoval Boudreau (1993, s. 147) takto:

$$V = f(M.S)$$

kde V = úroveň výkonu *(ve velikosti kvality a kvantity)*

M= úroveň motivace *(míra chtění pracovníka odvést výkon)*

S = úroveň schopností *(vědomostí, znalostí, umění)*

Vztah se na první pohled zdá poměrně jednoduchý, neplatí však v plné míře, že čím je motivace silnější, tím lepší je i odvedený výkon! Životní zkušenost mnoha z nás říká, že chceme-li něco příliš moc, pak často není výsledku dosaženo. Rozhodně je to však lepší postoj, než když člověk záměrně nechce, to potom výsledky jeho činnosti bývají velmi neuspokojivé. Optimální úrovní motivace potom lze nejlépe stanovit tak, aby zdánlivě lehčí úkoly měly vyšší motivaci lidí a u těch náročnější pak motivovat méně. Studie Totena (201

1) ukázaly, že někteří lidé mají tendenci podávat vysoký výkon vždy a v každé situaci, zatím co jiní tuto tendenci nemají téměř nikdy.

Mike Toten ve svém článku (2011) na serveru „Workplaceinfo“ říká, že *„klasické ukazatele výkonnosti budou nahrazeny novou metodou KPI:“*

Key Performance Indicators (KPI) jsou ukazatele hodnocení výkonnosti procesů.

„Jejich cílem je nastavit měřítka pro pravidelnou kontrolu, že procesy probíhají dle nastavené firemní strategie. Typicky proto bývají zohledněny i v motivačním systému zodpovědných pracovníků.“(Toten 2011)

Příklady ukazatelů (KPI)

- Tržby
- Plnění plánu
- Zisk na zakázku, středisko, produktovou skupinu, ...
- Návratnost investic (ROI)
- Likvidita, výše neuhrazených pohledávek
- Obrátka zásob, výše zásob
- Produktivita na pracovníka

2.9. Motivace pracovního jednání

Podle zásad správného přístupu k práci se považuje pracovní jednání za činnost cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou tedy činností motivovanou. Pracovní motivace je potom přístup člověka k práci, jedná se tedy o jeho konkrétní ochotu pracovat. Mezi nejvýznamnější motivy do práce potom patří[3]:

- **potřeba činnosti vůbec** – *potřeba zbavit se nadbytečné energie*
- **potřeba kontaktu** – *člověk je tvor společenský*
- **potřeba výkonu** – *při úspěšném výkonu přichází odměna*
- **touha po moci** – *vyšší pozice v hierarchii firmy přináší uspokojení*
- **potřeba seberealizace** – *smysluplná práce s hodnotnými výsledky*
- **potřeba peněz** – *jeden z nejrozporuplnějších stimulů*
- **potřeba jistoty** – *vztahuje se k budoucnosti pracovníka*
- **potřeba důležitosti** – *často spojovaný s prestiží pozice ve firmě*

[3] www.alescenek.cz/motivace-pracovniho-jednani

dvoufaktorová teorie motivace podle F. Herzberga (1959, The motivation to work) vychází z existence dvou druhů motivačně závažných podnětů:

1) *vnější faktory tzv. hygienické (faktory týkající se práce, celkových podmínek pracoviště a pracovního zařízení). Ovlivňují spíše pracovní pohodu a spokojenost pracovníka, protože jejich motivační vliv se rychle opotřebuje.*

2) *vnitřní faktory tzv. motivátory (odrážejí vztah pracovníka k pracovní činnosti, týkají se zajímavosti práce a uspokojení z práce). Projevují se ve výkonnosti a jejich motivační síla je považována za nevyčerpatelnou.*

2.10. Teorie spravedlnosti

Představitelem této teorie je J.S.Adams (1963, Equity Theory concept) a vychází z toho, že *pracovníci mají stále větší tendenci srovnávat svůj vklad do práce se svými spolupracovníky. Může se jednat o intenzitu pracovního vypjetí, náročnosti přidělených úkolů, odpovědnosti za dílčí části firemního projektu, další ze srovnávacích měřítek jsou efekty které přináší kolegům srovnatelně odvedená práce apod.*

Tato teorie je založená na poznatku, že spravedlnost při udělování odměn motivuje lidi k vyššímu pracovnímu úsilí. Nespravedlnost pak působí opačně. Základní myšlenkový proces je tento: S jakými vstupy jsem dosáhl vlastní výsledek a kolik jsem za to dostal? Kolik dostali za své vstupy a výsledky mí kolegové? Je to z mého pohledu spravedlivé? Vstupy mohou být např. čas, osobní kvality, trénink, věk, vynaložené úsilí, zkušenost. Výstupy jsou např. peníze, povýšení, dobré pracovní podmínky, pochvala. (Adams 1963)

Jedním z hlavních efektů je finanční ohodnocení, uznání manažera, kvalitu pracovního prostředí, možnost kvalifikačního růstu a pracovního postupu, které pracovníci dostávají za odvedenou práci. Když pracovník nabude dojmu, že vklady a efekty nejsou v rovnováze, pak automaticky dostane motivaci tuto nespravedlnost odstranit.
Z toho plyne pro manažery firmy jistá hrozba, kdy je nutné kontrolovat výkonnost jednotlivých oddělení i zaměstnanců, aby nedocházelo k situacím, že některé pracoviště neinvestují do své práce tolik, co by měli. V případě, že manažer nezasáhne, může mít tato hrozba fatální následky ve špatné morálce pracovní skupiny i výkonnosti firmy.

2.11. *McClellandova teorie získaných potřeb*

McClelland ve svém díle (1987, str. 83) tvrdí, že lidé mají potřebu něčeho dosáhnout, někam patřit a potřebu moci. Liší se pouze tím, jaký mají vnitřní žebříček priorit těchto potřeb.

Člověk, který chce hlavně něčeho dosáhnout (Achiever) má tendenci excelovat a oceňuje časté potvrzování toho, jak je dobrý. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk, nebo kde je pravděpodobnost neúspěchu příliš vysoká.

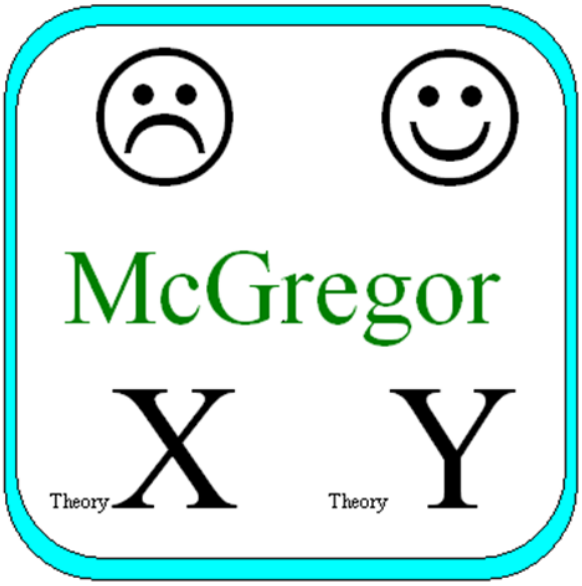
Ten, který chce hlavně někam patřit (Affilation seeker) má tendenci vyhledávat zejména harmonické vztahy s ostatními lidmi. Jsou konformní. Vyhledávají spíše souhlas, než uznání. Ten, který má silnou potřebu moci (Power seeker) má tendenci k síle a moci, a to buď kvůli ovládání lidí, nebo kvůli dosažení cíle. Nevyhledává ani uznání, ani ocenění, stačí mu pouze souhlasná dohoda.

Z hlediska praktického užití je dobré vědět, jaké vy osobně máte dle uvedené klasifikace sklony. Pokud objevíte některé výraznější tendence u ostatních, přihlédněte k nim při jednání s nimi.

2.12. *Teorie X a Y*

Autorem této světově proslulé teorie je psycholog D. McGregor. V podstatě se jedná o existenci dvou protikladných představ o pracovníkovi.

Prvním typem je podle D. McGregora (1967) představy je typ X – tato představa zahrnuje typickou lidskou vlastnost a to lenost. Dále pak nechuť k práci, odpor učit se novým věcem apod. Z toho důvodu je nezbytně nutné 90% populace neustále vést k dobrým výkonům, nutit je do práce, provádět zpětnou vazbu při kontrole po provedené práci. V případě dobře odvedené práce je pak na místě práci odměnit.



Obr. 4 McGregorova teorie[4]

Druhým typem představy je podle McGregora (1967) typ Y – tento typ předpokládá, že náročnost po fyzické i duševní stránce v práci je pro zaměstnance něčím stejně přirozeným jako hra. Tedy teorie předpokládá, že smysl pro odpovědnost a povinnost je člověku zcela přirozená. Takže při odměňování za dobře odvedenou práci je pracovník lépe odměněn ne jen finančně, ale i kladením důrazu na důležitosti jedince a užitečnosti jeho práce.

Martin Hájek (2009, www.vedeme.cz) ve svém článku sleduje, že

„Vynikající manažeři se nesmiřují se situací, takovou, jaká je, ale utváří ji v takovou, jaká by měla být. To že do organizace nastupují průměrní lidé, je neomezuje, jako to nutně omezuje pouze dobré manažery. Vynikající manažeři umí vytvořit takové ovzduší, takové vztahy, takové postoje, že průměrní lidé se stávají neobyčejnými a všichni společně dosahují neobyčejných výsledků.“

[4] www.adamek.cz/Mcgregorovateorie/

V dnešní době neustálého technologického pokroku a vývoje populace se stále více odborníku podle serveru Science.com (2011) domnívá, *že mnohem větší % populace odpovídá spíš typu Y, což vyžaduje neustále zlepšovat podmínky pro zaměstnance a to i těm, kteří se řadí do typu X.* S tím souvisí, že je na místě, aby firemní cíle znali i pracovníci a podíleli se na jejich realizaci. Čím větší je jejich zainteresovanost, tím víc se cítí součástí firmy a dochází k uspokojování jejich potřeb seberealizace.

2.13. ***Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků***

Je důležité se zamyslet nad vztahem mezi pracovním výkonem a motivací. Tento vztah však není jediný, který má vliv na výkonnost. Dalšími faktory jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti pracovníka. Další faktory, které ovlivňují výkonnost jsou pracovní podmínky, technické vybavení pracoviště, uplatňování organizace práce. Hladina motivace se často zvyšuje na úroveň vyšší než optimální, v krátkodobém časovém horizontu, tato skutečnost však vede k přemotivovanosti, která pak spíše podmiňuje selhání zaměstnance v jeho výkonu.

David Zinger (2010, Wordpress) uvádí, že:
Spokojenost v zaměstnání je klíčovým faktorem nejen pro pracovní pohodu, ale i pro podávání kvalitního pracovního výkonu. Zatímco výkon je výsledkem technicko-ekonomických a osobnostních předpokladů a týká se hodnocení práce, termín výkonnost zahrnuje spíše hodnocení pracovníka. Výkonnost člověka, tj. schopnost plnit určitý pracovní výkon, je u různých jedinců rozlišná a mění se i u téhož jedince (např. vlivem únavy, nemoci, zácviku, motivace aj.).

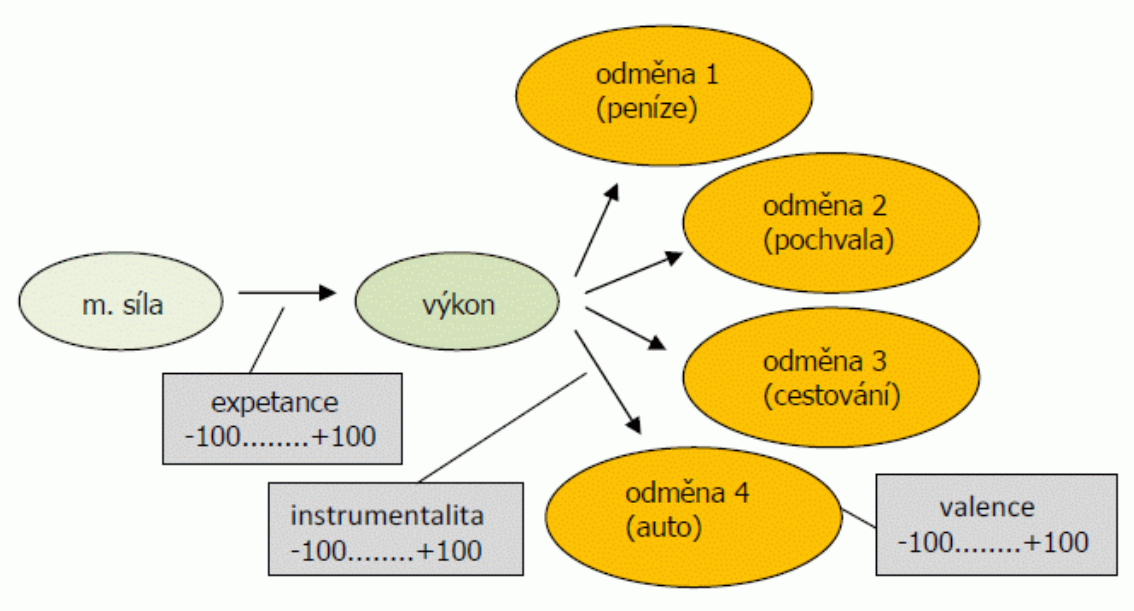
Při výběrových řízeních bývá častou chybou, že na atraktivní místa se dávají obtížné úkoly, které je potřeba řešit, kandidáti pak pod tlakem nepředvedou adekvátní výkon. Lepší variantou je standardní situace, kterou by měli řešit. Mnohdy postačí i kvalitnější pohovor na tužby cíle a motivaci uchazeče. Pracovníci, jejichž předpoklady jsou vyšší, než požadovaná práce brzy ztrácí motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím.
Proto je důležité:

- v organizaci vhodně stanovit normy pracovního výkonu
- Vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady
- Průběžně stimulovat jejich motivaci

2.14. *Teorie očekávání*

Tvůrce teorie očekávání Victor Vroom v knize Work and Motivation (1964) definuje očekávání takto:

„Neustále v nás probíhá proces predikce budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Při rozhodování se o našem chování upřednostňujeme to, které má největší motivační sílu. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením: a) Valence - přesvědčení o přitažlivosti cíle, b) Instrumentality - přesvědčení o tom, že když se budeme chovat definovaným způsobem, cíle dosáhneme a c) Expectancy - přesvědčení o tom, že se tak chovat budeme umět.“



Obr. 5 Teorie očekávání[5]

Z toho vyplývá, že je nutné pracovat s těmito přesvědčeními:

že cíl je a že je žádoucí,

že je vůbec možné cíle dosáhnout,

že právě daný člověk může cíle dosáhnout,

že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický,

že si daný člověk cíle zaslouží.

[5] www.businessinfo.cz/1001663/57929/?page=4

2.15. *Stimulace jako ovlivňování motivace pracovníků*

V praxi se používá velké spektrum nejrůznějších forem stimulů zaměstnanců. Podstatou stimulace je ovlivňování chování pracovníka a účinnost závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ve vztahu ke svému příjemci. Dá se tedy říci, že čím lépe poznáme strukturu pracovníka, kterého chceme ovlivňovat, tím vyšší je šance na účinnější metodu stimulace. Podle Adaira: (2004) „*Účinek stimulace závisí na motivační struktuře člověka, tedy na určité jeho připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět*“. To je jediný účinný způsob, jak ušít stimulaci na míru. Pod pojmem stimul si pak můžeme představit vše, co firma dokáže zaměstnanci nabídnout a má to pro něj nějaký význam. Následuje výčet stimulačních prostředků z hlediska podnikového a psychologického:

- Hmotná odměna
- Obsah práce
- Povzbuzování
- Atmosféra pracovní skupiny
- Pracovní podmínky

„schopnost uvádět lidi do pohybu takovým směrem, aby co nejlépe využívali svých schopností a dovedností k plnění úkolů a podíleli se tak na realizaci společných cílů.“
James Glasmann (2009, Commentary)

2.15.1. Hmotná odměna

Provazník definuje hmotnou odměnu (1996) v několika podobenství stimulů:

1) *Přímé odměny finanční - mzda, peníze a odměny, podíly na zisku, příplatky za přesčasy, prémie. Procházejí zdaněním daní z příjmu. Motivační funkci má jedině čistá mzda*
2) *Nepřímé finanční odměny- finanční– příplatky na dovolenou, životní pojištění a komerční důchodové připojištění hrazené firmou, příspěvky na stravování; na mateřské školy, poskytované zboží a služby za snížené ceny či zdarma, zapůjčení firemního vozidla i pro osobní účely.*

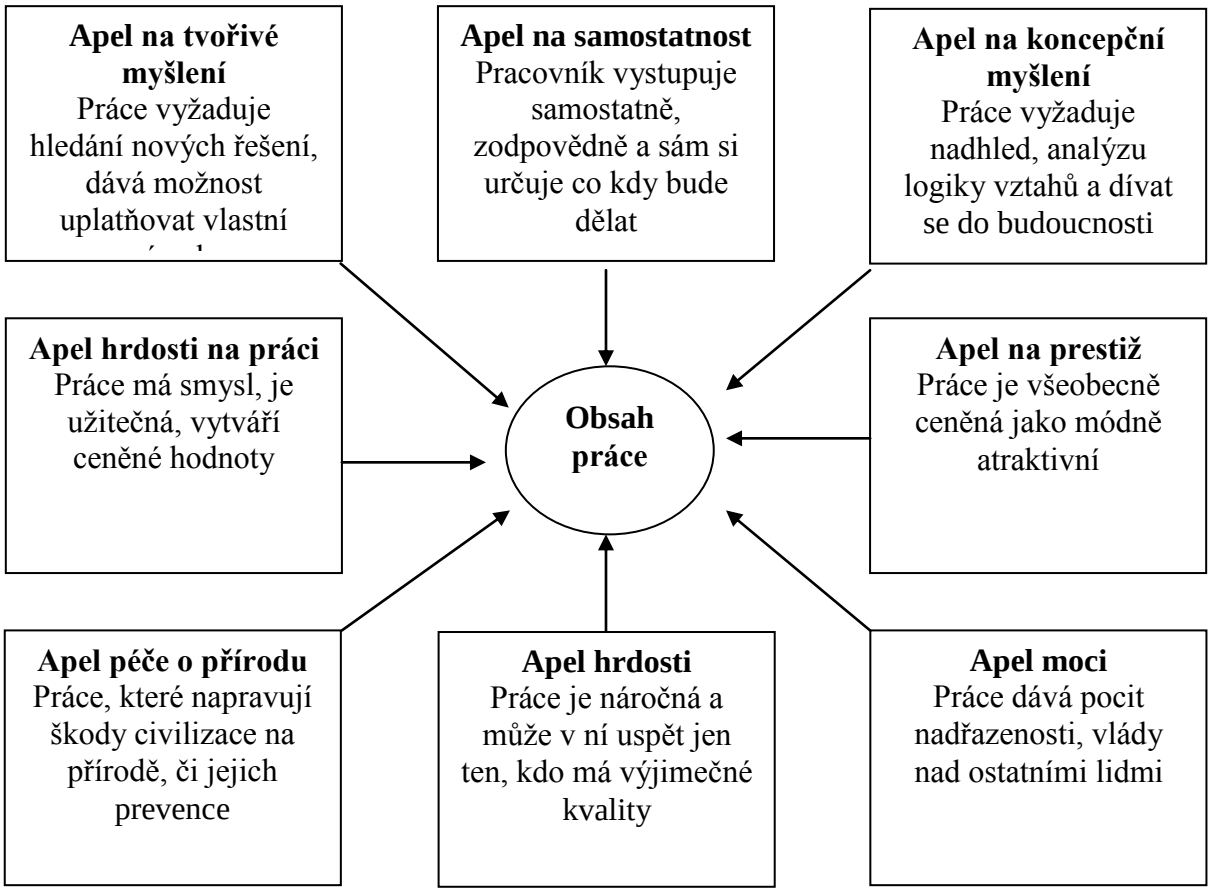
Platí, že ve většině firem je považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků pro život pracovníka a jeho rodiny. Její nejčastější podoba je formou mzdy, odměny, prémie. Hned za nimi jsou firemní výhody, jako je služební auto i pro soukromé účely, slevy na podnikové zboží, osobní telefon, půjčky pro zaměstnance firmy bezúročně, důchodové pojištění apod. Další

formy podpory můžou být příspěvky na sport, oblečení, kosmetiku, kadeřníka, kulturu, dopravu aj. Díky těmto formám stimulů roste pracovníkovo přesvědčení, že je pro firmu důležitý, tím roste i jeho zájem na firemních cílech a má větší pocit sounáležitosti.

Manažer se však musí mít na pozoru. Je nutné, aby konkrétní hmotné odměny měly své opodstatnění v předváděném výkonu pracovníka. Odměna musí přijít až po dodělání úkolu, určitě ne předem. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za který výkon konkrétně byl odměněn. Předem by měla být stanovena pravidla která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.

2.16. Obsah práce

Patří mezi velmi významné faktory stimulace. Úkolem každého manažera je potom pomáhání pracovníkům při hledání účinného apelu, pokud skutečně na pracovníky působí, pak jej zdůraznit a dále jej rozvíjet. Příklady apelů jsou níže uvedeny na schématu. (Mrkvička Jiří, 2004, str. 81)



Obr. 6 Obsah práce

2.16.1. Povzbuzování pracovníků

Neformální hodnocení ovlivňuje jak obsahovou rovinu, tak rovinu emocionální. Nejlepším možným uplatněním zpětné vazby od manažera k pracovníkům je hned po skončení určité části projektu nebo v průběhu činnosti. V rovině emocionální pracovník cítí, že když dopadlo jeho ohodnocení po části projektu dobře, pak jeho motivace pracovat roste. Dobrý manažer oceňuje u svých zaměstnanců všechny i sebemenší výsledky, které vedou k cíli. Jeden z největších umů v komunikaci je však umění říct zaměstnanci o jeho chybách, aniž by se zasáhlo jeho ego a nepoškodila se jeho motivace pracovat. Neformální neveřejné hodnocení může přerůstat až do veřejného, např. v případě kdy je pracovník vysoce výkonný a ctižádostivý, tak se o jeho úspěších zmíní manažer na poradách a jeho úspěchy se jako vzorové mohou vyvěsit na firemní vývěsce. Pro pracovníka však může být mnohem vyšší poctou, je-li mu s citlivostí pro situační kontext oznámena pochvala přímo od šéfa firmy.

Formální hodnocení má však taky svoje výhody. Vytváří správné podklady pro hodnocení pracovníka a večírek, na němž jsou ohodnoceni nejlepší pracovníci může být také velmi silným povzbuzením a odměnou pro oceněné.

(D. J. Kelly, 2001)

2.16.2. Atmosféra pracovní skupiny

Podle Whitmora (2008):

„V praxi není pro manažera firmy možné, aby nařizoval, jakým způsobem se mají zaměstnanci chovat. Každá sociální skupina má nějaké svoje pravidla, normy a projevy, které si vyvíjí na základě svých aktivit.“ Manažer však není zcela bezmocný, má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí a to např. svojí autoritou. Podmínkou však je, aby se skupinou vycházel v dobrém duchu a vzájemně k sobě měli určitou toleranci a úctu. V rámci pracovní skupiny si zaměstnanci mezi sebou porovnávají své výkony a tím posilují sebevědomí. V dobré skupině se zlepšování jednotlivých členů hodnotí kladně. Ve špatné pracovní skupině je tomu přesně naopak, když dělá někdo něco navíc, tak jej ostatní považují za šplhouna a mají strach, že jejich pohodlný způsob odvádění práce bude předělán na vyšší výkon. (Whitmore 2009) Dobrý faktor do skupin je soutěživost, která zvedá celkovou výkonnost skupiny. Dobrý manažer by měl správně rozpoznat následující skupinové fenomény:

- Jakou roli má každý jednotlivec ve firmě

- Kdo je ve firmě neformální vůdce
- Jakou má skupina hierarchii členů
- Jaké procesy ve skupině probíhají
- Jaká je soudržnost skupiny
- Jaká konkrétní pravidla a normy chování si skupina vytvořila
- Jak skupina reaguje na porušení pravidel

Bez znalosti těchto základních fenoménů o skupinách nelze skupinu efektivně vést a předcházet problémům v mezilidských vztazích.

Pro navrácení správné atmosféry na pracoviště navrhuje (server fabjob.com) následovně:

1. „Často provádět průzkum psychického klimatu na pracovišti. Ptát se lidí na jejich osobní pocity z atmosféry ve firmě.

2. Do řešení problému zahrnout lidi ze všech úrovní hierarchického žebříku. Ačkoli mohou být zpočátku neochotní nebo nedůvěřiví, zapojit všechny pracovní pozice je klíčové pro získání dobrých výsledků.

3. Identifikovat specifické cíle a úkoly pro zdravé pracoviště. Prémiemi odměňovat pouze lidi, kteří si to zaslouží, za jejich kreativitu a přínos. Třeba to bude motivovat další zaměstnance k zvýšení jejich vlastního pracovního snažení.

4. Vyškolit manažery v problematice psychologie práce a firemní kultury.

5. Vzbudit v manažerech pocit odpovědnosti za emocionální klima ve firmě. Přesvědčit je, že oni musí jít příkladem.“

2.16.3. Pracovní podmínky

Obr. 7 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky by se měly podle Bedrnové (2009) držet následujícími zásadami:

V zájmu každé organizace by mělo být vytváření lepších pracovních podmínek pro zaměstnance, neboť takový přístup může mít dvojí efekt: primárně se zlepší výkon pracovníků v důsledku menší únavy a efektivnějším odbytu práce a sekundárně se zlepšuje vztah mezi zaměstnanci a firmou, protože takový přístup jasně naznačuje, že si zaměstnavatel zaměstnanců váží a jejich loajalita vůči firmě roste. Častou chybou bývá nerespektování stížností pracovníků, nulová snaha vytvořit lepší pracoviště a celkový nezájem o zaměstnance. V takové organizaci je více než pravděpodobné, že dochází k demotivaci pracovníků v přístupu k práci a to i v případě, že se to management snaží kompenzovat finančními odměnami.

Hospodářská komora ČR uvádí, že:

„Výkonnost zaměstnanců je značně závislá na prostorovém a funkčním řešení pracoviště. Každé pracovní místo musí odpovídat antropometrickým charakteristikám pracovníků – jejich výšce vsedě i ve stoje, délce rukou i nohou. Podle toho by měl vypadat pracovní stůl či pracovní místo. Jeden stůl a židli by měl tedy používat jeden zaměstnanec. Jedno pracovní místo pro jednoho zaměstnance má velké výhody i v tom, že každý z nás má jiné představy o pořádku či uzpůsobení věcí na stole.“

2.16.4. Stimulace k pracovnímu výkonu

V dnešní době se čím dál víc začínají firmy zaměřovat na kvalitu výrobků a služeb, s tím souvisí, že firmy kontrolují své zaměstnance, zda jejich produkce má odpovídající parametry. Z toho důvodu musí manažeři firem chápat spojitost mezi odborností a kvalitou zaměstnance a zároveň kvalitně odvedenou prací. Tato vazba funguje oboustranně, neboť dobře odvedená práce má za důsledek lepší hodnocení pro zaměstnance, popř. jeho odborný růst. Je-li tomu ve firmě naopak a dochází k toleranci nekvality, pak to ubírá i pracovníkovi na kvalitě. Tento negativní scénář potom může

vést až ke snižování sebedůvěry pracovníka v sebe sama a poraženecký scénář života kdy nic nefunguje jak má. (Leigh, 2009)

Obr. 8 Stimulace

Manažer jakožto kompetentní osoba může být ten, který ukáže světlo v tunelu pracovníkům. Je důležité, aby vyžadoval dobře odvedenou práci, má také možnost povzbuzovat a chválit pracovníky, čím víc bude pracovník spokojený tím lepší bude celkový výsledek firmy. *Důvěra mezi manažerem a pracovníkem vytváří prostředí, v němž je velký potenciál pro vzestup ochoty pracovat, tento proces může probíhat přirozeně a efektivně. Ve firmách, kde to manažer nemyslí upřímně, dochází spíš k nulovému efektu.* (D.J.Kelly, 2009).

2.17. Motivační program podniku

Má podle Bělohlávka (2010) vypadat následovně:

Úspěch každého podnikání je založen na schopnosti lidí v podniku. Jejich schopnosti jsou pak ovlivnitelné z hlediska motivace různými způsoby. Základem je pak sestavení vhodného motivačního programu, který je tvořen k naplňování organizačních potřeb a cílů zaměřených na pracovní motivaci zaměstnanců a zní plynoucí optimální přístup pracovníků podniku k práci. V zájmu každé organizace pak musí být, že skutečnosti, které jsou pro její působení na trhu důležité musí být pod její kontrolou. Tzn. Manažeři firmy se musí postarat a zajistit takové prostředí, aby se v organizaci vytvářely předpoklady pro dosažení optimální úrovně pracovní motivace u všech zaměstnanců.

Podle Patricka Forsytha (2009) *Motivační program vede ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců a přijímání změn. Měl by se zaměřovat na otázky hodnocení dosažených výsledků, podporování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců.*

2.17.1. Obecné předpoklady výkonnosti pracovníků

Bělohlávek (2010) uvádí následující členění:

1) **Pracovníci vykonávají práci, která je smysluplná** *(má pro organizaci význam a jsou s ní identifikováni)*
2) **Pracovníci vykonávají práci, která je pro ně zajímavá** *(poskytuje možnost os. Rozvoje)*
3) **Pracovníci mají perspektivu** *(možnost odborného růstu a postupu v hierarchii firmy)*
4) **Adekvátní odměna** *(odpovídající odměna za odvedenou práci)*
5) **Sociální klima** *(důležitá je vzájemná tolerance na pracovišti a respekt důstojnosti)*

2.17.2. Optimální podmínky

Jedním z nejvýznamnějších přístupů k vytváření optimálních podmínek je tvorba práce z hlediska jejího obsahu. *„Platí, že největším motivem v zaměstnání může být práce samotná.“* (Forsyth, 2009)

Z toho důvodu je nutné ve firmě důležité pracovat na obsahu práce, podle Forsytha (2009) se to dá udělat hned několika způsoby:

1) Zvyšování pestrosti práce *(zvyšování různorodosti práce, aby zaměstnanec zlepšoval své schopnosti a dovednosti i pro něj v nových oblastech)*
2) Důraz na celistvost projektů *(přístup, který klade důraz na uzavřený a samostatně identifikovatelný úkol)*
3) Zvyšování významu projektu *(realizace takových opatření, aby z výsledku měla užitek firma i vnější obchodní partneři)*
4) Posilování zpětné *vazby (zvýšené množství informací, které se vrací osobě pověřené)*
5) Plánovité střídání míst *(slouží pro zvyšování pestrosti a rozmanitosti práce)*
6) Obohacování obsahu práce *(rozšíření rozhodovacího a kontrolního práva pracovníka)*

3. Analýza problému a současné situace

Tato část práce se bude zabývat bližším seznámením s oborem působnosti firmy a analýzou současné problémové části motivace zaměstnanců v dané firmě. Pro vhodný návrh řešení problému motivace zaměstnanců je nezbytné bližší seznámení a porozumění podnikové kultuře.

3.1. Historie firmy ROSPED TRANS, s.r.o.

Dopravní společnost Rosped trans s.r.o. vznikla v roce 1990 původně jako Autodoprava Jan Pražák, kdy se stala členem sdružení autodopravců Česmad Ostrava. (*Jedná se o největší sdružení dopravců v ČR*). Spolu s autodopravou firma začala klást důraz také na spediční a logistickou činnost. Tento firemní tah se ukázal jako vydařený, kdy v roce 2004 zažila firma největší hospodářský rozmach. V roce 1998 se firma přejmenovala v rámci organizačních a provozních změn na aktuální název ROSPED TRANS, s.r.o.

3.2. Charakteristika firmy

Firma Rosped trans s.r.o. má vlastní zázemí ve Valašské Bystřici u Rožnova p.R., kde se nachází komplex dílen a parkovacích prostor včetně mycího boxu, logistických prostor, pneuservisu, skladových prostor, odstavných ploch pro techniku a sociálního zázemí. V neposlední řadě je v areálu umístěno sídlo firmy čítající kanceláře pro dispečink, administrativu a vedení firmy.

Firma má aktuálně přes 50 kmenových zaměstnanců. Převážně se jedná o strojníky, řidiče, mechaniky a THP pracovníky. V případě potřeb firma spolupracuje s externími firmami.

V současné době se společnost specializuje na většinu států západní a severní části EU, (převážně D, B, NL, DK, S, FIN aj.). V dopravě je standard přeprava běžného paletovaného či volně loženého zboží. Rosped trans s.r.o. se podle hlavního dispečera

zaměřuje především na velkoobjemové zboží a zboží v režimu ADR (Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí).

Podnik se řídí mezinárodními přepravními podmínkami CMR (Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě nákladů). Společnost má praktické zkušenosti spolupráce s partnery z oblasti automobilového, potravinářského, chemického a zbrojního průmyslu. Kvalitu služeb garantuje více než patnáctiletou zkušeností, kvalitním vozovým parkem, a zkušeným pracovním týmem.

Podle slov majitelky společnosti, se firma snaží svým chováním na přepravním trhu držet motta „Vy potřebujete, my zajistíme“. Požadavky a potřeby zákazníka firmy jsou považovány za prioritní. V neposlední řadě se firma snaží zajišťovat přepravu zboží na místo určení v co nejkratším možném termínu spolehlivě a bezpečně.

Identifikační údaje firmy

název firmy: ROSPED TRANS s.r.o.

právní forma: společnost s ručením omezeným

IČ: 25823442

DIČ: CZ 25823442

sídlo firmy: Valašská Bystřice č.54, 756 27

3.3. Nabídka společnosti

3.3.1. Základní nabídka přeprav

- Vnitrostátní i Mezinárodní přeprava
- Kalkulace optimálního logistického řešení přepravy
- Zajištění veškerých legislativních náležitostí
- Časová flexibilita nakládek
- Přeprava běžného zboží i zboží v režimu ADR
- Veškeré přepravy jsou v režimu CMR
- Sledování přepravy pomoci navigačního systému GPS
- Pojištění přepravovaného zboží
- Propagace obchodního partnera na návěsech vozidel

3.3.2. Doplňkové přepravní služby

- Obalové materiály
- Příprava zásilky
- Nestandardní zásilky
- Nebezpečné zboží
- Nestandardní vyzvednutí a doručení
- Oznámení o doručení
- Pokus o opakované doručení
- Přeprava do odlehlých oblastí
- Vlastní odběr
- GoGreen (neutralizace emisí CO2 u přepravovaných zásilek)
- Uskladnění
- Úhrada a fakturace

3.4. Vize společnosti

Mezi hlavní priority patří vize dlouhodobě udržitelného vývoje firmy v České republice. Základním předpokladem úspěšného nasměrování pro rozvoj firmy je jasná formulace dlouhodobých cílů, tedy tvorba jasně specifikovaných misí.

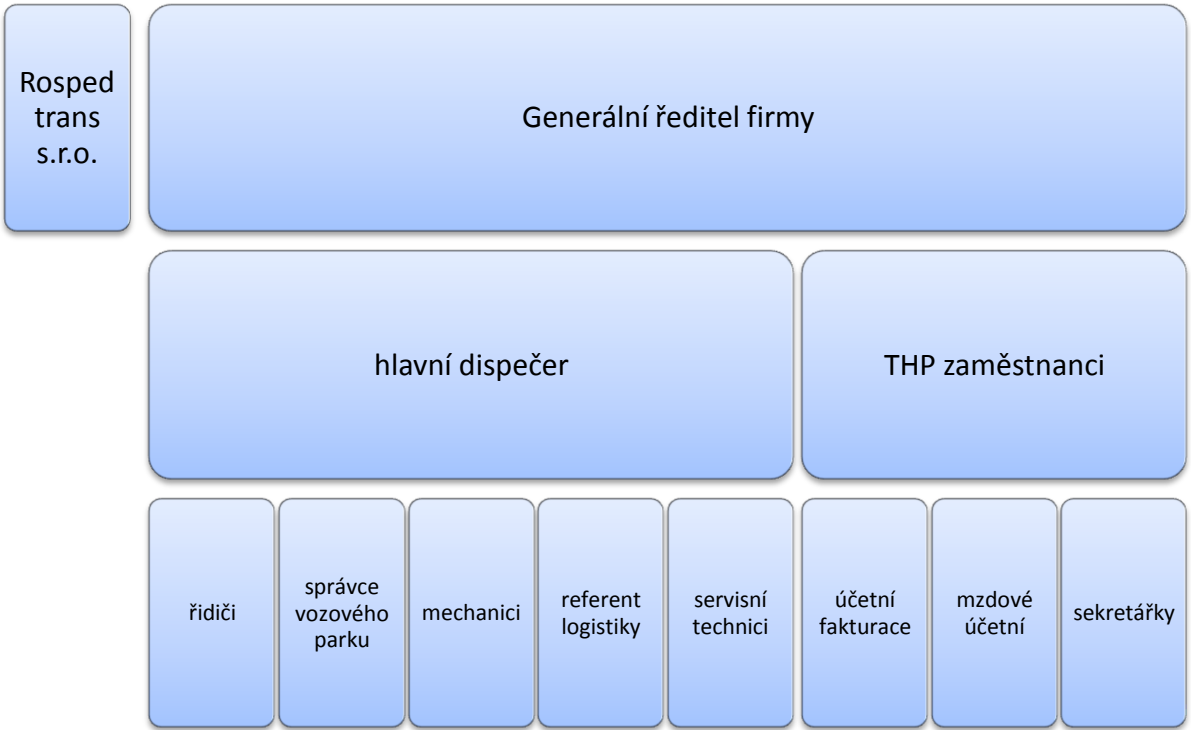
Další Vizí firmy je maximalizace spolehlivosti při zajištění veškerých přeprav zprostředkovaných firmou a to v co nejvyšší kvalitě, ktera může konkurovat veškerým firmám, jak na českém, tak na evropském trhu. V budoucnu by se firma chtěla stát přepravcem i u dalších významných evropských zákazníků.

Firma je důsledná v odpovědnosti k životnímu prostředí a vysokým standardům především plnění aktuálních přání zákazníků. Firma má certifikát dle ISO 9001. Vedení firmy se domnívá, že úspěšná budoucnost je založena na dynamickém rozvoji, který motivuje přinášet nová řešení, nové tržní impulsy a úspěšně se etablovat na nových trzích.

3.5. *Cíle společnosti*

Rostoucím požadavkům zákazníků firmy ROSPED trans s.r.o. vychází vstříc rozšiřováním vozového parku o další speciální vozidla, ať již jsou to klanicové návěsy pro přepravu dřeva, návěsy se systémem joloda pro dopravu papíru či návěsy typu mulda pro hutní materiál. Firma vlastní také dvoupodlažní návěsy a soupravy s hydraulickým čelem a výtahem, které byly vyrobeny přímo pro potřeby nového zákazníka. Přestože společnost ROSPED trans s.r.o., zajišťuje dopravu po celé Evropě, nejvytíženějšími destinacemi pro ni jsou – právě ve vazbě na kamiony Man – Německo a Itálie.

3.6. *Struktura organizace*



3.7. Styl řízení společnosti

● Podnik usiluje o převádění pracovních procesů na operativní úrovni firemní strategie zaměřených do cílů a každodenní praxe. Vedení firmy plánuje své činnosti především na taktické úrovni v horizontu 1-2 let.

● Vedení a motivování svých zaměstnanců k co nejefektivnější výkonnosti, především díky férovému a transparentnímu hodnocení. Výkonnost zaměstnanců je hodnocena na základě odpracovaných hodin a efektivitě jejich práce.

● Firma klade akcent na principy kultury vysokého výkonu. Každý zaměstnanec by měl usilovat o co nejlepší vlastní výkon, měl by znát cíle a priority organizace a jeho roli při jejich plnění.

● Zásadní je komunikace mezi řidiči a dispečery, informace se šíří pomoci telefonu nebo osobním kontaktem. Důležitý je fakt, že dispečer musí být v pohotovosti 24hod. denně, kvůli možným nečekaným událostem na cestách.

3.8. Hlavní partneři společnosti

Smluvní přepravci

C.S.CARGO a.s.,

Borgo, a.s.,

NYYLO a.s.,

Geis CZ s.r.o.,

SDI, s.r.o.,

WEID s.r.o.,

ComDis s.r.o.,

Farela s.r.o.,

Významní zákazníci

DK TRANS, s.r.o.,

NAVYKO s.r.o.,

EWALS CARGO CARE spol. s r.o.,

CARGO EXPRESS s.r.o.,
Certus spedition s.r.o.,
Vyhnálek a Sekyra, s.r.o.,
ŠTENCEL TRANSPORT s.r.o.,
FIEGE s.r.o

Partnerské spedice

Winner Spedition CZ s.r.o
TRADE TRANS LOG, s.r.o.,
ELFIS logistics,
Certus spedition s.r.o.,
Int.Spedition+Consulting a.s.
IMPERIAL Logistics, spol. s r.o.,
KAMEX, spol. s r.o.,

3.9. Charakteristika zaměstnanců

Většinu pracovního času stráví zaměstnanec na pracovní cestě, je to i z toho důvodu, že zaměstnanci ve firmě Rosped trans s.r.o. jsou převážně řidiči, kterým firma hradí nejrůznější školení pro přepravu různých druhů přeprav. Nejlepším ukazatelem, zda je nový zaměstnanec vhodný pro práci řidiče je vyzkoušení jeho řidičských schopností v praxi v průběhu zkušební doby. Mezi další faktor, který je pro firmu podstatný patří vstupní psychotest, který je zaměřen na odolnost jedince, motivaci a vhodnost pro nabízenou pozici. Tento test je prováděn externistou, který má zkušenosti v oblasti psychiky řidiče z povolání.

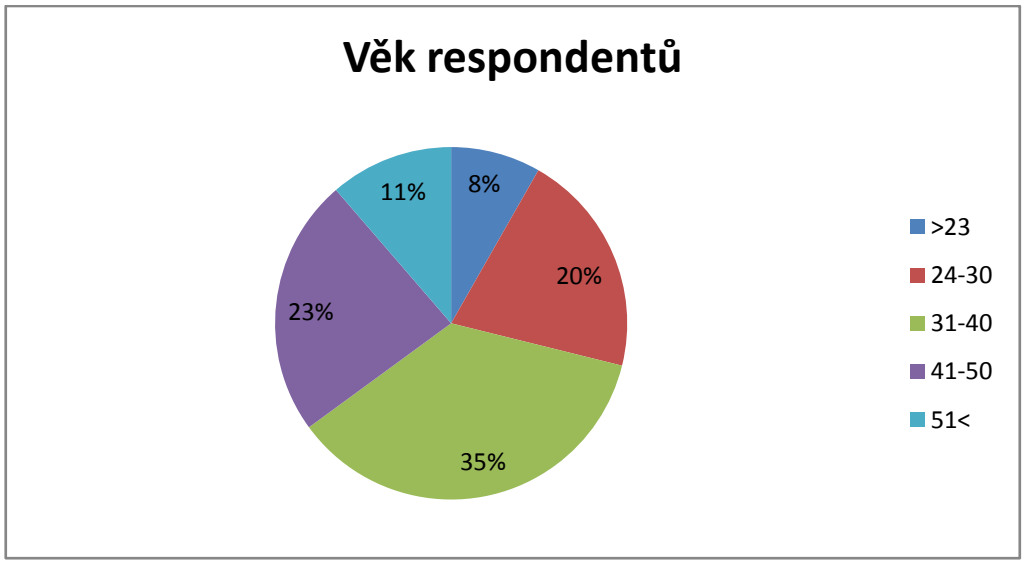
Jak je všeobecně dobře známo, začátky u této profese jsou velmi těžké, i z toho důvodu vyžaduje firma u přijímacích pohovorů minimálně dvouletou praxi v oboru. Firma má vysokou fluktuaci především na této pozici. Z toho důvodu, jsem dotazník zaměřil především na motivaci a důvody odchodu.

3.10. *Dotazníkové šetření*

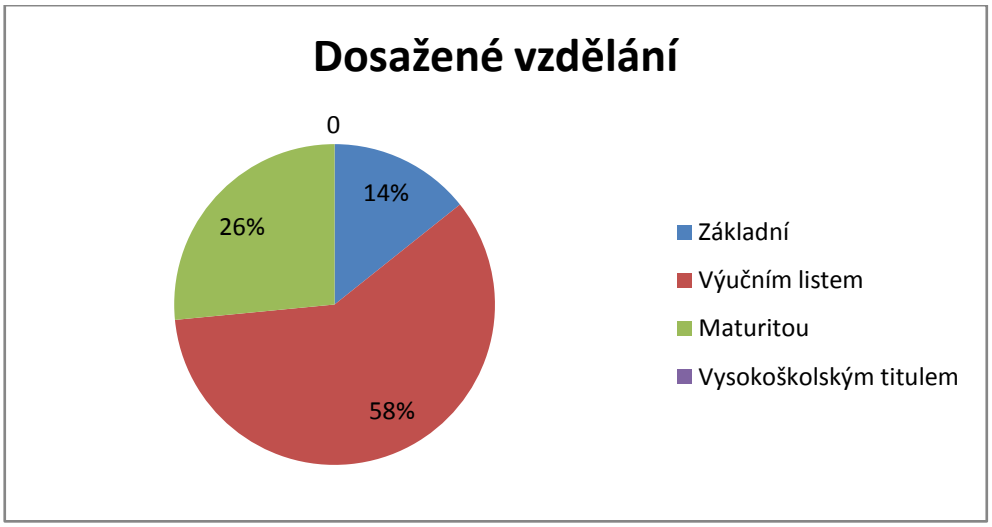
Dotazník jsem rozdělil do 2 kategorií, motivace zaměstnanců, a druhý okruh dotazů se zaměřoval na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a ohodnocením za jejich pracovní výkon.

Dotazník byl zaměřen především na zaměstnance v pozici řidič, protože ve firmě tvoří nejpočetnější skupinu zaměstnanců. Firma čítá 45 řidičů, z nichž dotazník vyplnilo 34. Celková návratnost dotazníků je tedy 76 %. To znamená, že získané data jsou pro danou skupinu reprezentativní a analýza odpovědí má smysl.

3.10.1. Obecné údaje o respondentech



graf 1 – Věk respondentů

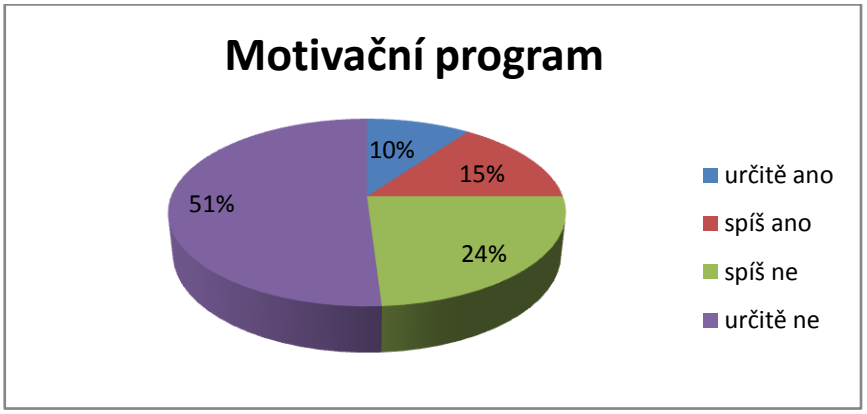


graf 2 – Dosažené vzdělání

Z úvodních obecných údajů o respondentech vyplývá, že nejpočetnější skupinou řidičů je rozhraní 31-40 let. Otázka na dosažené vzdělání jen potvrdila, že na pozici řidiče se nejčastěji hlásí lidé po dosažení výučního listu na odborných školách.

1. část dotazníku - Motivace zaměstnanců

1) Registrujete od vedení nějaký motivační program?

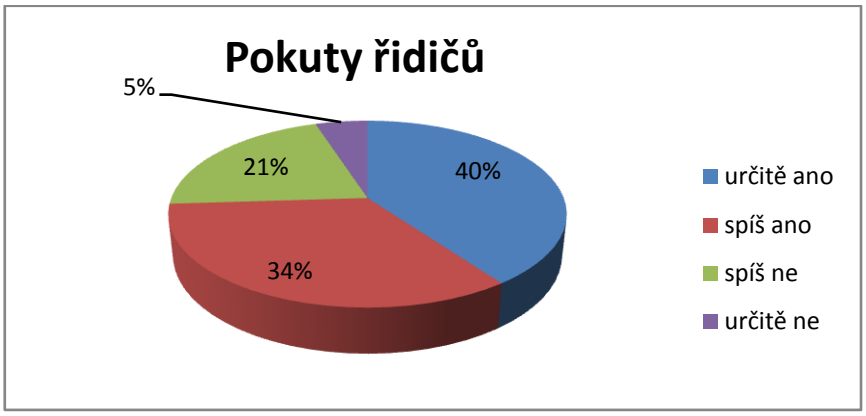


graf 3 – Motivační program

Z výsledků je patrné, že většina řidičů si není vědoma žádného motivačního programu ve firmě. Pravděpodobně kladně odpovídající respondenti považovali za motivační

program prémie a bonusy při vyplácení mzdy. Podle vedení firmy, však aktuálně žádný ucelený motivační program ve firmě není.

2) V případě neplnění stanovených cílů firmy, jsou zaměstnancům ukládány pokuty? Jaké nástroje se používají při podávání špatných výkonů?

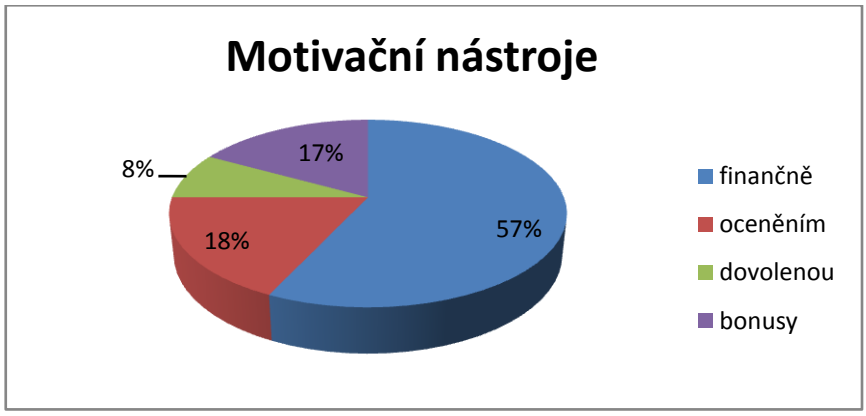


graf 4 – Pokuty řidičů

Z výsledků je směrodatné, že řidiči jsou si vědomi rizika, které je s jejich prací spjato a mnozí se vyjádřili, že ne vždy se po nich chce jen standardní jízda, ale v časových tísních je po nich vyžadován nadměrná fyzická i psychická zátěž.

Z volných odpovědí se většina řidičů shodla především na finančních sankcích v případě porušení pracovní kázně. Domnívám se, že i patrný strach z možnosti strhnutí části mzdy vede ke zvýšení fluktuace ve firmě.

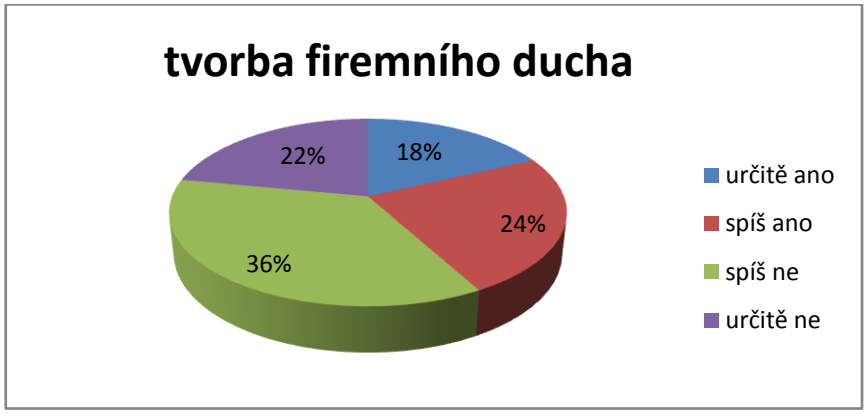
3) Jakými nástroji firma své zaměstnance stimuluje?



graf 5 – Motivační nástroje

Mezi nejčastěji uváděným motivem respondenti označili finanční motivaci, z čehož usuzuji, že vedení firmy dostatečně nezvážilo motivovat zaměstnance i jinými bonusy, které by mohly zvýšit jejich loajalitu k firmě, např. víkendový pobyt v lázních, společenské aktivity pro tmelení kolektivu, vyhlášením nejlepšího zaměstnance čtvrtletí apod.

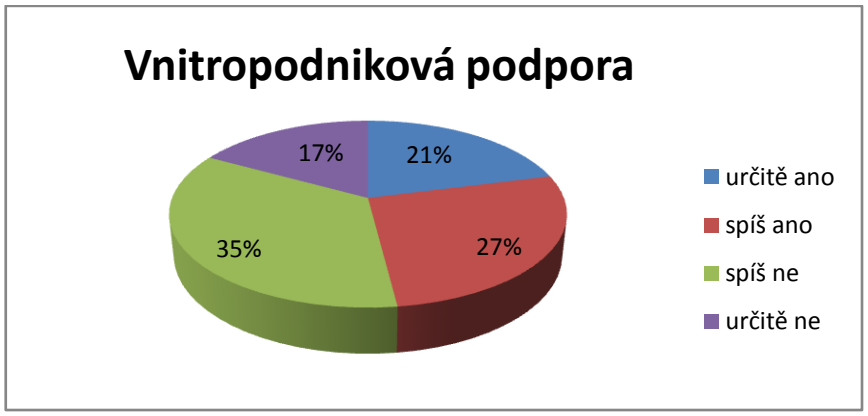
4) Má vedení firmy zájem na tvoření „firemního ducha“ např. pořádáním večírků, sportovními akcemi, lístky na koncert?



graf 6 – Tvorba firemního ducha

Z výsledků je patrné, že ne všichni zaměstnanci jsou přesvědčeni o správné tvorbě firemního ducha. Je možné, že nově příchozí řidiči se neměli možnost zúčastnit tradičního firemního Vánočního večírku. Z výsledků se dá vyčíst, že dlouhodobě zaměstnaní pracovníci starší 40 let u této otázky odpovídali spíš kladně, svědčí to o jejich spokojenosti v jejich práci. Pro firmu by však mělo být prioritní negativně odpovídající respondenty přesvědčit o změně názoru např. častějšími společenskými akcemi.

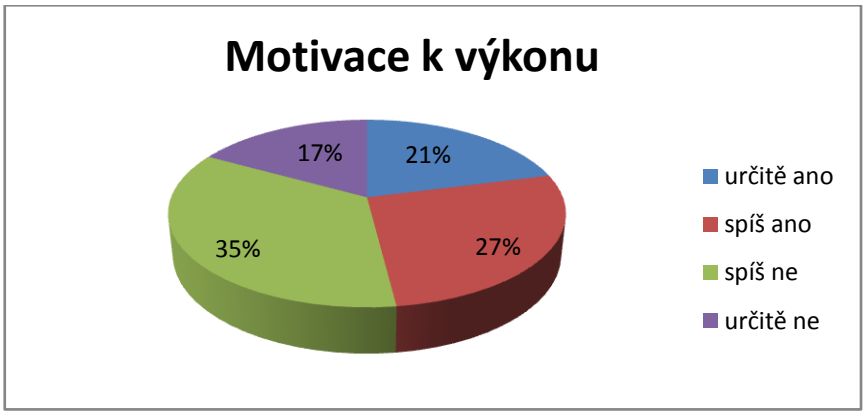
5) Pokud mám problém, vždy se můžu na někoho z firmy obrátit, kdo mi pomůže problémy vyřešit.



graf 7 – Vnitropodniková podpora

Z výsledků je patrné, že spousta problémů, které mohou stát za firemní fluktuací, pramení právě z nedůvěry zaměstnanců ke svým nadřízeným. Špatná interní komunikace je jednou z nejčastěji se opakujících chyb u většiny podniků v ČR. Díky tomuto neduhu nemůže top management firmy objevit příčinu špatné atmosféry ve firmě a předejít tak nespokojenosti zaměstnanců

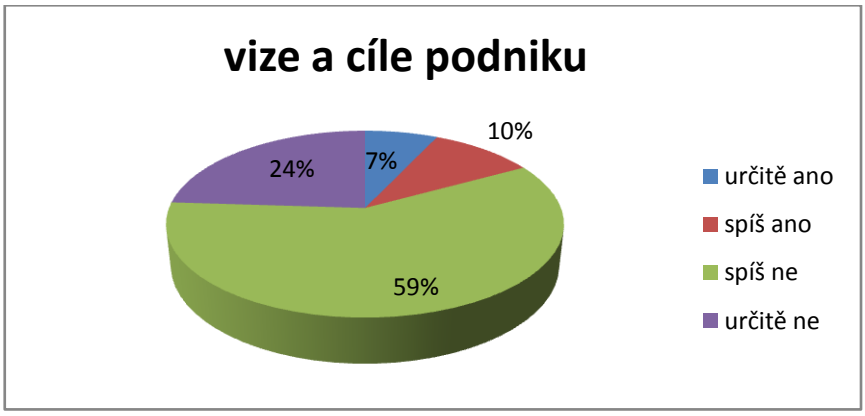
6) Motivuje Vás způsob, kterým Vás firma motivuje k výkonu vaší práce?



graf 8 – Motivace k výkonu

Graf ukazuje, že zaměstnanci se cítí spíše demotivováni. Svědčí to o tom, že firma se soustředí především na svoje zájmy a naplňování vlastních vytyčených cílů, místo toho, aby se snažila zvýšit zainteresovanost vlastních zaměstnanců na dlouhodobých cílech. Jak je všeobecně známo, zvýší-li se výkonnost a loajalita zaměstnanců k firmě pak se tento pozitivní fakt přenese i do vyšší ziskovosti a menší fluktuaci firmy.

7) Mají zaměstnanci ve firmě přehled o celkových vizích a cílech firmy?

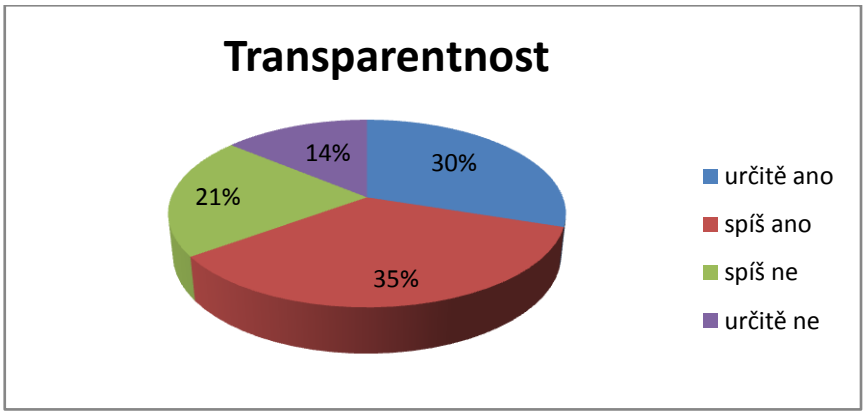


graf 9 – Vize a cíle podniku

Z čísel na tomto grafu je až alarmující jak málo jsou zaměstnanci seznamováni s firemní politikou a cíli. Když zaměstnanec pracuje na určitém úkolu a vůbec nedokáže vysvětlit, k čemu vede jeho práce pak ani jeho pracovní výkonnost nemůže odpovídat alespoň průměrné výkonnosti.

Zaměstnanec musí v první řadě vědět, za jakým účelem práci dělá, aby mohl v budoucnu plánovat např. pracovní posun nebo dosáhl bonusu za splnění daného cíle.

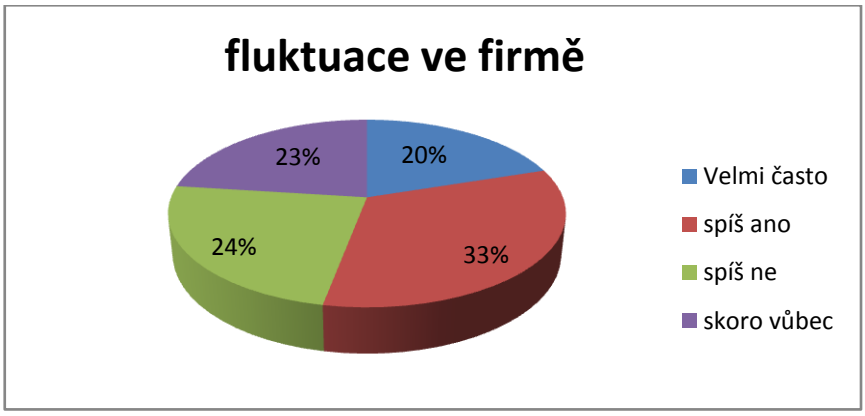
8) Snaží se firma odměňovat pracovníky transparentně?



graf 10 – Transparentnost

Oproti předešlým grafům u tohoto grafu převažují pozitivní odpovědi. Zaměstnanci především starší odpovídali, že ve firmě spíš panuje férové jednání co do oceňování za odvedenou práci. Podle mého názoru však zaměstnanci nedostávají potřebnou různorodost jiných motivů než jen občasná finanční motivace, kterou respondenti uváděli u otázky zmíněné výše.

9) Jak častá je fluktuace ve firmě (*Jak často firma střídá zaměstnance*)?

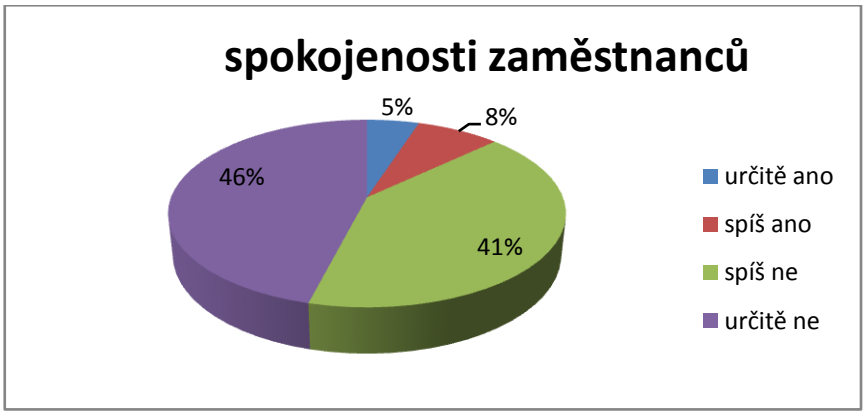


graf 11 – Fluktuace ve firmě

Z pohledu zaměstnanců je podle odpovědí znát, že noví zaměstnanci mají s tímto negativním jevem menší zkušenosti a převážně byly jejich odpovědi pro firmu pozitivní. Zástupci starších a stálejších pracovníků však z větší části označili fluktuaci za alarmující. Tento negativní trend jen potvrzuje firemní potíže.

..

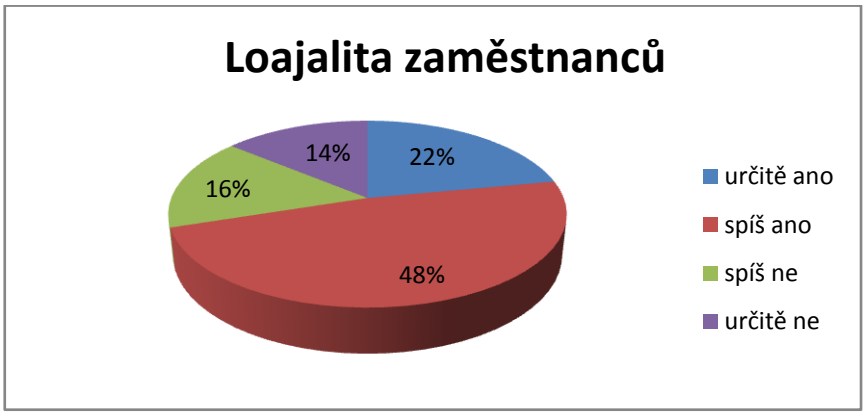
10) Zjišťuje firma spokojenost svých zaměstnanců?



graf 12 – Spokojenost zaměstnanců

Výsledek této otázky považuji za zcela zásadní problém. Nemít informace o spokojenosti vlastních zaměstnanců může vyústit ve velké interní podnikové problémy. Pokud bych měl doporučit vedení postup ke zlepšení pracovní morálky ve firmě, pak podnik musí jednoznačně začít více komunikovat se svými zaměstnanci a případné jejich námitky či návrhy na zlepšení při nejmenším vyslechnout a zvážit zda jsou opodstatněné a pro podnik přínosné.

11) Jaká je vaše loajalita vůči firmě?



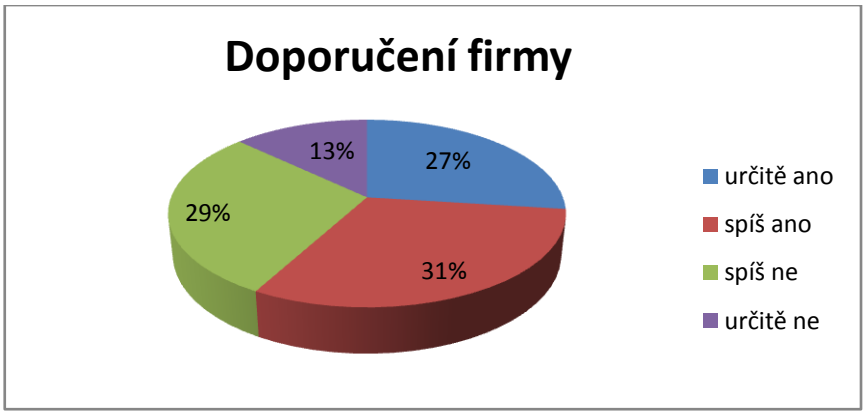
graf 13 – Loajalita zaměstnanců

Vzhledem k jednomu z chudších regionů v republice jsou zaměstnanci i přes veškeré svízelnosti, které ve firmě zažívají poměrně loajální. Strach o ztrátu práce zde patří k jednomu z nejrozšířenějších faktorů.

Je potom velmi problematické, aby firma pochopila, že v případě slušného zacházení se zaměstnanci jí to může přinést neočekávané zisky a pozici stability.

2. část dotazníku: Pracovní prostředí a výkonnost

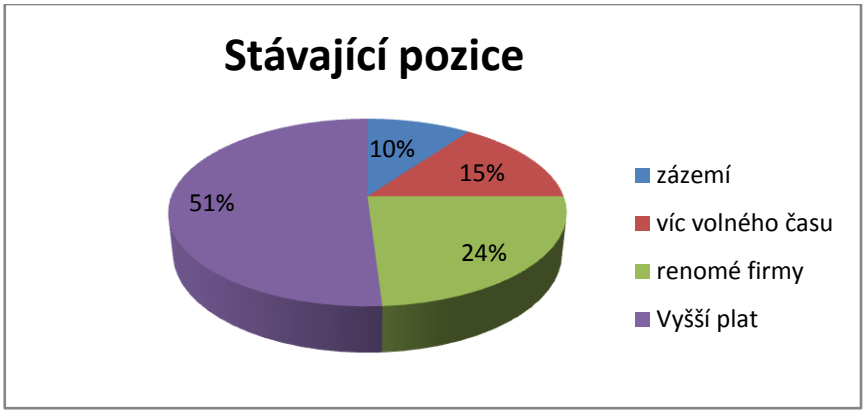
12) Doporučili byste firmu Rosped trans s.r.o. svým známým při hledání zaměstnání?



graf 14 – Doporučení firmy

Podle dosažených výsledků i na úkor nefunkčního motivujícího programu a značně omezených výhod pro zaměstnance se ukazuje, že poptávka po práci je v kraji opravdu velká. Respondenti by z větší části svým známým firmu pro volbu nového zaměstnání doporučili.

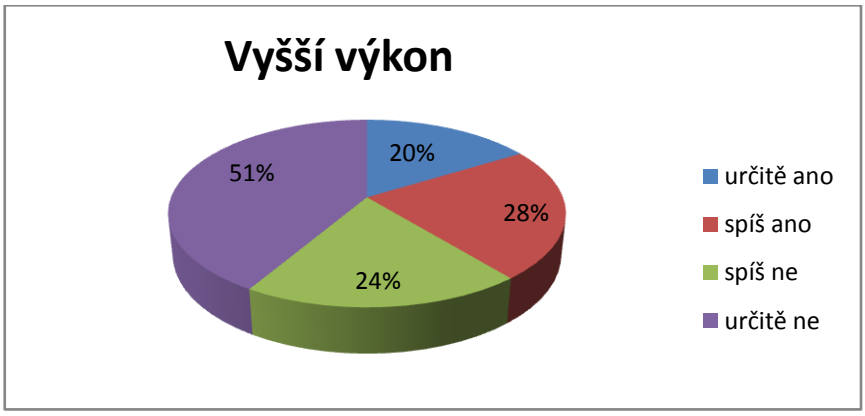
13) Za jakých podmínek byste měnili vaši stávající pozici?



graf 15 – Stávající pozice

Ze zjištěných výsledků je patrné, že většina zaměstnanců by byla ochotna změnit svoji pracovní pozici za jinou pod podmínkou vyššího platu. Podle mého názoru však řidiči z povolání jen málo, v kterých případech vymění svou práci za jinou. Vyplývá to i ze slov manažera firmy, který poukazuje, že v případě odchodu zaměstnance jde z 90% do konkurenční dopravní firmy, která mu vyšší plat přislíbí. Jeho platové podmínky se však ve skutečnosti nijak výrazně k lepšímu nezmění.

14) Dokáže Vás dispečer stimulovat k vyššímu výkonu?

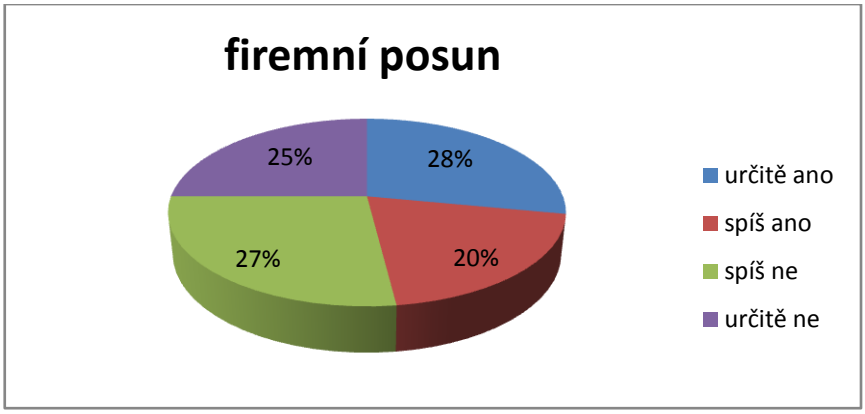


graf 16 – Vyšší výkon

Odpovědi se zde značně různí a respondenti odpovídající určitě ano ve volné odpovědi dodávají, že k vyššímu výkonu bývají motivováni velmi často, ne však vždy se jim tento psychický nátlak líbí.

Tímto způsobem odpovídali především stabilní zaměstnanci, novější řidiči zastávají spíše negativní postoj a dispečerovy pobídky k vyšším výkonům nijak zvlášť neregistrují.

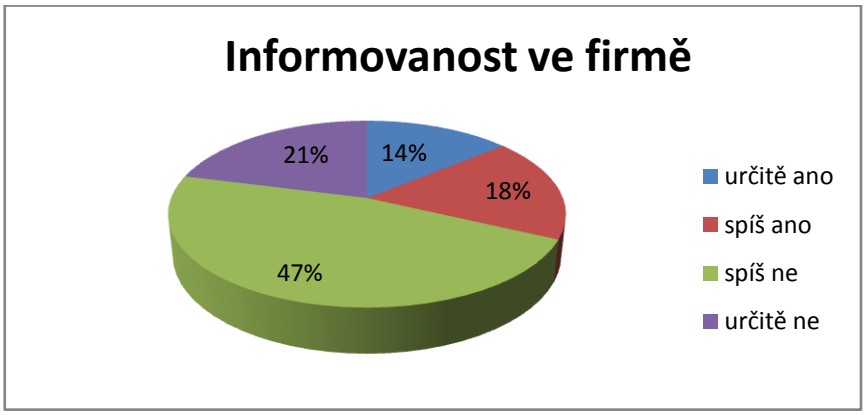
15) Máte zájem o vyšší vzdělání a posun ve firmě?



graf 17 – Firemní posun

Podle údajů je evidentní, že zájem o kariérní posun by mezi řidiči byl, ochotu pro to něco udělat však většina zcela jistě postrádá. Již podle dosažené výše vzdělání se dá vysledovat, že kariéra či vzdělávání se nepatří mezi priority zaměstnanců v dopravě. Znepokojující je však také fakt, že tento názor se velmi často objevuje i v odpovědích mladších ze zaměstnanců firmy.

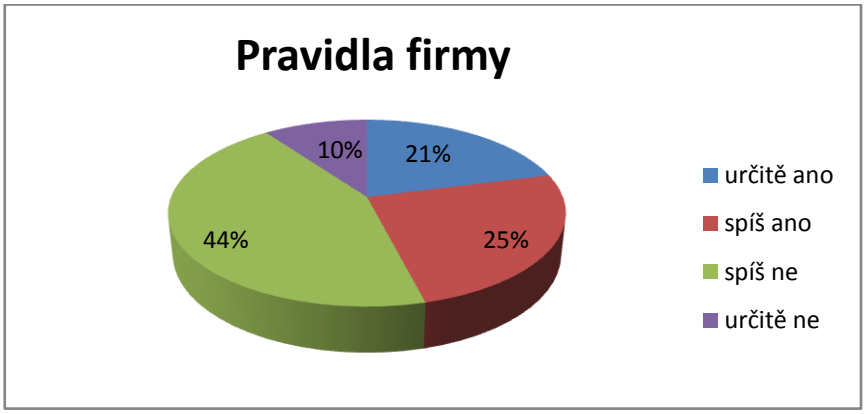
16) Jste spokojen s informovaností o dění ve firmě?



graf 18 – Informovanost ve firmě

Z odpovědí je patrné, že řidiči nemají často příliš tušení o poslání jejich cesty. Jediné čím si můžou být jistí, jsou příslušné celní papíry o převáženém zboží. Za značně nemoudré považuji přístup dispečera k ochotě sdílet informace o poslání přepravy řidiči jen v nezbytně nutném případě.

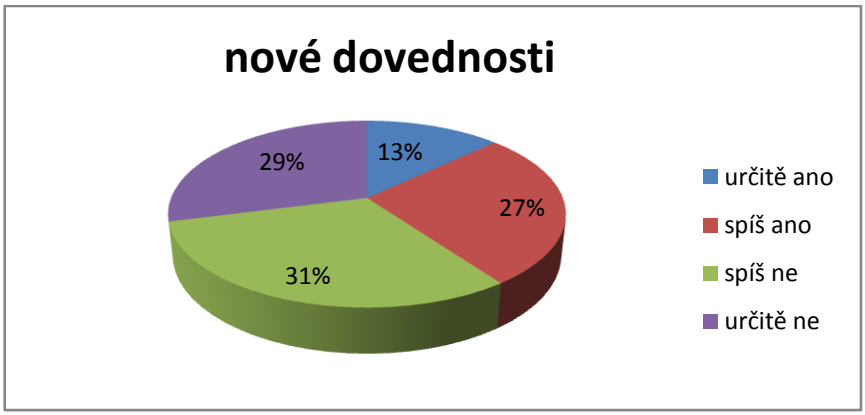
17) Cítíte se být svázáni firemními pravidly?



graf 19 – Pravidla firmy

Jak jsme se již dozvěděli ve výše uvedených grafech, zaměstnanci necítí velký zájem na jejich počínání za volantem. Ten přichází, až když se stane na cestách nebo nakládkách nějaký problém. Po té však je zaměstnanec poměrně tvrdě sankciován a jeho pracovní poměr se ocitá na nestabilním rozhraní. Vzhledem k vysokému výskytu problémů na cestách je tato situace poměrně častá.

18) Umožňuje Vám firma získat nové dovednosti?



graf 20 – Nové dovednosti

Z volných odpovědí respondentů bylo zřejmé, že jednou z mála dovedností, o kterou se zlepší je každoroční školení o profesní způsobilosti, které obsahuje novinky

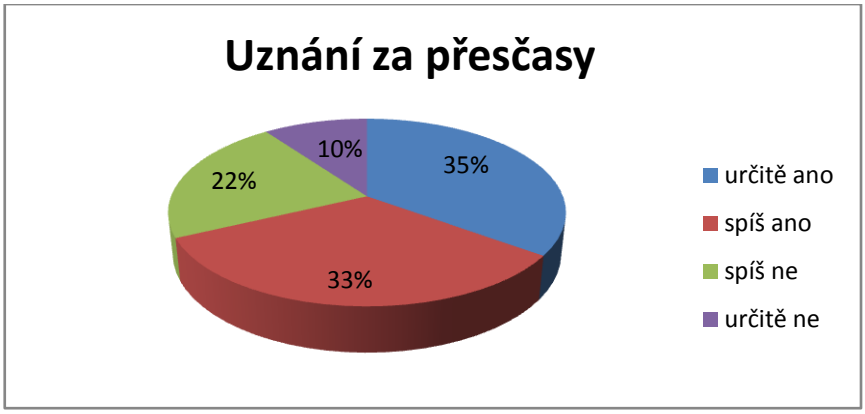
z pozemních komunikací. Mezi další zdokonalení, které zaměstnanci uváděli, patří školení na přepravu nebezpečných odpadů ADR. Někteří z respondentů však tyto certifikace za zlepšení svých řidičských schopností, nepovažovali. Na čem se však shodla většina je umožnění firmy svým zaměstnancům zúčastnit se školy smyku.

19) Máte kvůli výkonu práce zdravotní problémy?

graf 21 – Zdravotní problémy

Dle předpokladu se především negativní odpovědi vyskytovaly mezi staršími řidiči, kteří zřejmě s přibývajícím věkem mají úměrně větší problémy. Za to mezi mladšími se odpovědi řadily spíše mezi bezproblémové. Ukazatel zdraví může patřit mezi zásadní při rozhodování zaměstnance o setrvání ve firmě.

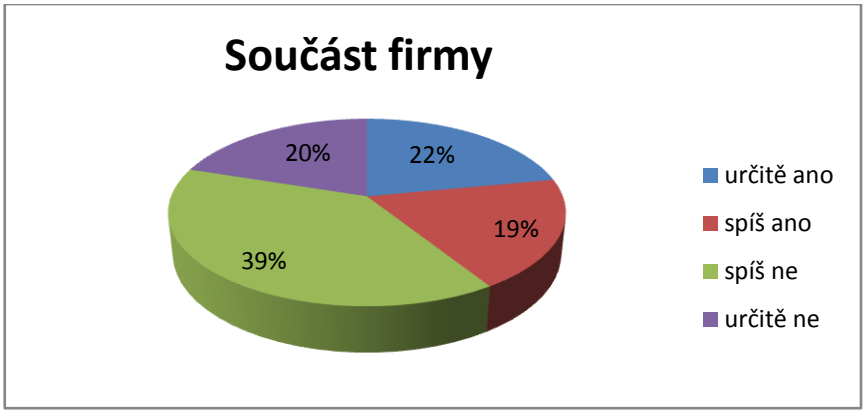
20) Cítíte uznání za odvedený přesčasový výkon?



graf 22 – Uznání za přesčasy

Podle výsledných odpovědí je jasné, že za přesčasy, které řidiči zůstanou v práci, navíc jsou úměrně k výkonu odměněni. Z volných odpovědí však několik řidičů poukazuje na časté přetěžování, což se především těm s rodinami nemusí vždy hodit. Mezi dalšími volnými odpověďmi je patrný zájem u starších řidičů o navyšování těchto přesčasů, zřejmě finanční motivace a možná úvěrová zátěž působí jako hlavní stimul na chování řidičů.

21) Cítíte se být součástí firmy?



graf 23 – Součást firmy

Na respondentech je patrné, že ne v každém z aut panuje dobrá nálada. Většina zaměstnanců uvádí, že v práci spokojeni nejsou. Ve volných odpovědích u otázky se vesměs vyjadřovali, že hlavním motivem jsou pro ně peníze. Zpětně se zastavují nad faktem, že během krize 2 roky zpět jim výplata byla ještě snížena, ale z obavy o těžké hledání jiného zaměstnavatele ve firmě zůstali.

3.11. Výsledky dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo zaměřeno na nejpočetnější skupinu zaměstnanců ve firmě, tedy řidiče kamionů. Skládá se ze dvou částí, v první části jsem zjišťoval, jak vysoce jsou zaměstnanci motivováni od svého zaměstnavatele pro vykonávání svého pracovního výkonu. V druhé části jsem potom analyzoval, zda jsou řidiči spokojeni se svým pracovním prostředím a jak velká pracovní výkonnost se od nich ve firmě očekává, popřípadě jsou-li za ni patřičně odměněni. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že firma nemá zaveden žádný ucelený motivační program, což se může negativně projevit na výkonech zaměstnanců.

Součástí dotazníku bylo také zjišťování názoru řidičů na formu jejich odměny za odvedenou pracovní činnost. Z výsledků je patrné, že pro většinu představuje především hmotná odměna největší zdroj motivace.

3.12. *Současný motivační systém*

Ve firmě si zaměstnanci nejsou vědomi žádných jasně definovaných odměn v případě plnění firemních cílů. Z čehož vyplývá, že firma nemá žádný propracovaný motivační program. Podle slov vedení firmy, se jako hlavní motiv používá především příslib finanční odměny adekvátní k nadstandardnímu výkonu zaměstnanců.

3.13. *SWOT analýza*

Silné stránky	Slabé stránky
- Zaběhlá firma s tradicí - Možnost vzdělání (certifikace, školení) - Firemní večírky - Finanční stabilita - Zkušené vedení firmy	- Neexistující motivační systém - Špatné motivování zaměstnanců - Malý zájem o zaměstnance - Přibírání nezkušených řidičů - Vysoká fluktuace
Příležitosti	**Hrozby**
- Dostatek volných řidičů - Nastavení optimálního motivačního programu - Expanze firmy - Vývoj nových metod pro rozvoj silných stránek firmy	- Odchod řidičů ke konkurenci - Otevřené zahraniční trhy - Nedostatečná motivace řidičů - Špatná vnitropodniková komunikace

3.14. Hodnocení zjištěných skutečností

Hlavní nedostatek shledávám v nedostatečném motivování zaměstnanců k vyšším výkonům a podpoření tvorby firemního ducha. Je to dáno i tím, že firma neoplývá standardními motivačními nástroji, jako jsou bonusy pro zaměstnance, poukazy na pobyt v lázních, služební věci apod. Na základě výsledků dotazníku byly zjištěny i negativní vlivy, které brání k větší loajalitě firmě. Jedná se především o jednotvárnou formu motivace pomocí hmotných stimulů, místo toho, aby se nastolil funkční motivační program zahrnující i další stimuly (nehmotné, mimopracovní, prospěšné).

Při celkovém zhodnocení výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci ve firmě nejsou dostatečně motivovaní pro výkon práce. To se odráží i na jejich nižší spokojenosti ve firmě.

V závěrečné kapitole navrhnu pro firmu motivační program, který se bude snažit přispět k vyšší motivaci a nižší fluktuaci u stávajících zaměstnanců firmy.

4. Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

V této části je navržený motivační program přímo na míru dopravní firmy tak, aby podle zjištěných odpovědí zlepšil stávající situaci ve firmě.

4.1. Návrh motivačního programu

V první řadě je nutné analyzovat stávající strukturu firmy, spokojenost zaměstnanců a odhalení kritických míst, které ve firmě mohou být. V další fázi se systém bude zaměřovat především na vyšší motivovanost pracovníků k výkonu práce. Na základě aktuální situace ve firmě se bude odvíjet stanovení žádoucí stav.

Vzhledem k tomu, že se jedná o motivování řidičů kamionu, jsou smysluplné motivační prostředky především slibující vyšší čas na volnočasové aktivity, finanční odměny a zvýhodněné poukazy na sport.

Zásadní při nastolení nového motivačního programu je bližší specifikování nutných podmínek, které je potřeba plnit, aby zaměstnanec měl nárok na některý z uváděných bonusů. Bez nastavení této podmíněnosti by program nefungoval správně.

Takto vytvořený program pak musí firma prezentovat jako vlastní firemní směrnici, která ukazuje správnost při postupu pracovní cesty zaměstnanců. Budou-li pro pracovníky bonusy dostatečně atraktivní, je velký předpoklad zvýšení firemní kultury.

Má-li však navrhovaný program fungovat, musí jej také všichni zaměstnanci dobře znát a tedy přizpůsobit své firemní počínání ve vytyčených hranicích programu.

Navrhovaný motivační program by se měl také soustředit na podporu iniciativy pracovníků a měl by objektivně hodnotit dosažené pracovní výkony. Nezbytnou součástí procesu přechodu na nový motivační program je vyhrazení toho segmentu pracovníků, kde není dosahováno potřebných pracovních výkonů.

4.2. Cíle programu

Hlavním cílem motivačního programu je účelně a cíleně působit na pracovníky v dopravní firmě. Jde především o zvýšení loajality zaměstnanců vůči firmě a zvýšení jejich pracovní motivace. Ta může zahrnovat i jejich spokojenost a posílení jejich pozitivnějšího názoru o firmě. Mezi další cíle programu patří povznesení firemní kultury a zvýšení zainteresování zaměstnanců na firemních cílech a vizích. Naplnění uváděných cílů by se mohlo pozitivně podepsat i na snížení onemocnění zaměstnanců, snížení vynaložených nákladů na zaškolování nových a jejich neustálé vyhledávání.

Na základě provedeného výzkumu by firmě nejvíc prospělo, pokud by navrhovaný ucelený motivační program implementovala v nejbližším možném termínu a držela se následujících podmínek:

4.2.1. Stanovení podmínek

- definování pracovních podmínek
- definování konkrétních možných dosažitelných firemních bonusů
- zajištění dostatku pracovních příležitostí pro výkon práce
- pravidelné hodnocení výkonu pracovníků za určité období
- definování konkrétní zdravotní, sociální a kulturní péče o pracovníky
- definování vazeb mezi vedením a pracovníky

4.2.2. Zavedení programu

Tento proces se neobejde bez vysoké zainteresovanosti zodpovědných manažerů, kteří budou muset předvést vysoké skupinové cítění, chce-li firma pomýšlet na úspěšnou implementaci motivačního programu. Předpokladem je znalost konkrétní části firmy, která by mohla dělat největší komplikace při zavádění novinky. Podaří-li se však zlomit i největší hrozbu inovace, je velká pravděpodobnost, že firma změnu zvládne. Nutná bude správné využívání motivačních nástrojů, během zavádění programu.

V dnešní době není jednoduché jakýmkoliv způsobem zasahovat do zaběhlých firemních systémů a měnit je. Z toho důvodu, je potřeba takové změny zavádět velmi

obezřetně a duchapřítomně. Pokud firma přistoupí na větší zásah do jejího systému, je žádoucí, aby se snažila z nové příležitosti vyzískat co nejvíc. Vedení firmy by mělo své zaměstnance pečlivě na změnu připravit a pozitivně je na ni připravit. Nejlépe vysvětlení změny pomoci příslibu lepšího fungování firmy po zavedení.

Podíváme-li se na dnešní hektickou dobu, tak je nad míru jasné, že firma, která chce na trhu bodovat, je nucena se neustále přizpůsobovat změně. Jak změny vnitropodnikové, tak i vůči změnám firemního okolí, aby se v rámci možností pokusila získat konkurenční výhodu.

4.2.3. Kroky ke zlepšení

V rámci firemního posunu je od vedení příslib větších investic firmy do rozšíření vozového parku o několik nových vozidel a zmodernizování stávajících pracovních míst.

Další kroky pro zlepšení stávající situace:

- Provádění pravidelného ročního průzkumu spokojenosti zaměstnanců
- Flexibilnější plánování pracovních cest (plánování cest tak, aby zaměstnanci mohli trávit více času s rodinami)
- Systém pro podávání zlepšovacích návrhů
- Připomínkové schránky
- Příspěvky na ubytování v případě dálkového dojíždění
- Zavedení příspěvků na sportovní aktivity
- Větší akcent na uznávání snaživých zaměstnanců
- Zvýšený počet firemních volnočasových aktivit

4.3. Funkce motivačního programu

Hlavním posláním motivačního programu je tvorba takových pracovních podmínek, aby se všichni zaměstnanci firmy cítili součástí funkčního týmu a přispívali tak pozitivně na rozvoji tvorby firemního ducha. Chceme-li, aby byl program správně zaveden, je pak nezbytné analyzovat nejkritičtější místa pro fungování programu a zapracovat především na jejich odstranění.

Pro správnou funkčnost programu je nutné sesbírat a vyhodnotit především sociální a ekonomické informace o zaměstnancích. Mezi tyto informace patří:

- Sociální zázemí pracovníků
- Vybavenost jejich pracovišť
- Jakým způsobem jsou ve firmě zaměstnanci vedeni
- Systém sociální péče
- Stávající atmosféra mezi zaměstnanci
- Hodnotová orientace zaměstnanců

4.4. Náklady na implementaci motivačního programu

Tato část práce je zaměřena na vyčíslení finančních a časových nákladů, které jsou podmínkou pro úspěšné zavedení motivačního programu ve firmě. Peněžní i časové jednotky jsem spočítal pomoci odhadu mezi pesimistickou a optimistickou variantou.

4.4.1. Struktura nákladů

1) Podmínky na pracovišti

Finanční náklady	náklady za rok
Vybavení kamionů	25 329 Kč
Pořízení „chytrých telefonů“	41 870 Kč
Společné porady	14 321 Kč
Finanční náklady celkem	81 520 Kč
Časové náklady	náklady za rok
Vybavení kamionů	150 min.
Pořízení „chytrých telefonů“	40 min.
Společné porady	420 min.
Časové náklady celkem	610 min.

Tab. 1 – Podmínky na pracovišti

Při investici do lepších podmínek na pracovišti by firmě vzrostly náklady o 81 520 Kč ročně. Celý proces realizování zlepšení by trval minimálně 610 min. ročně. Celkové náklady jsou poměrně vysoké, je však nutné brát na vědomí, že časové náklady se podělí mezi vedení firmy. Přínos formou spokojenosti zaměstnanců však bude vyšší.

2) Bonusy pro zaměstnance

Finanční náklady	náklady za rok
Dotované týmové akce	15 062 Kč
Příspěvek na stravenky	24 072 Kč
Sportovní aktivity	12 476 Kč
Finanční náklady celkem	51 610 Kč
Časové náklady	náklady za rok
Dotované týmové akce	150 min.
Příspěvek na stravenky	40 min.
Sportovní aktivity	130 min.
Časové náklady celkem	320 min.

Tab. 2 – bonusy pro zaměstnance

Bonusy pro zaměstnance slouží především ke zlepšení klima na pracovišti a tzv. „team buildingu“ Náklady na zavedení tohoto typu podpory spokojenosti zaměstnanců ve firmě jsou 51 610 Kč a je pro jejich realizaci potřeba věnovat 320 min. času ročně.

3) Motivační program

Finanční náklady	náklady za rok
Podporování iniciativy	731 Kč
Slovní ohodnocení	558 Kč
Prémie za vysoké pracovní nasazení	85 411 Kč
Finanční náklady celkem	86 700 Kč
Časové náklady	náklady za rok
Podporování iniciativy	340 min.
Slovní ohodnocení	540 min.
Prémie za vysoké pracovní nasazení	70 min.
Časové náklady celkem	950 min.

Tab. 3 – Motivační program

Poslední třetí část investic je přímo do motivačního programu, který slouží především pro motivaci zaměstnanců k vyšším výkonům. Náklady jsou u něj 86 700 Kč a jsou také nejvíc náročné na čas – 950 min. ročně. Faktory které jsou zde vyčísleny rapidně vylepšují fungování celé firmy.

4) Celkové náklady

Celkové roční finanční náklady	219 830 Kč
Celkové roční časové náklady	1880 min.

Tab. 4 – Celkové náklady

U tabulky celkových nákladů můžeme vidět, že pro zavedení a realizaci celého systému by vedení firmy potřebovalo 2,6hod. a 18319 Kč měsíčně. Vzhledem k porovnání s celkovými výnosy, které bude pro firmu motivační systém mít, jsou náklady přijatelné.

5) Celkové náklady vyjádřené finančně

Průměrná mzda zaměstnanců ve firmě Rosped trans s.r.o. je 175 Kč/hod. Z toho vyplývá, že celkové náklady na zavedení motivačního programu budou 219 830 Kč + 329 000 Kč = **548 830 Kč.**

Fluktuace ve firmě za posledních 5 let

období	fluktuace
2006	17
2007	13
2008	12
2009	16
2010	15
průměr	14,6

Tab. 5 – Fluktuace ve firmě

Pro správné vyčíslení návratnosti investice do motivačního programu je nutné znát celkové náklady na odchod a příchod nového zaměstnance. Průměrná fluktuace za posledních 5 let je 20,6 zaměstnanců.

Náklady na příjem nového zaměstnance:

Výběrové řízení	4 912 Kč
Školení	31 885 Kč
Inzeráty	3 841 Kč
Vybavení	8 577 Kč
náklady celkem	49 215 Kč

Tab. 6 – Náklady na příjem

Náklady při výstupu zaměstnance:

Odstupné	36 103 Kč
výstupní řízení	3 701 Kč
náklady celkem	39 804 Kč

Tab. 7 – Náklady při výstupu

Celkové náklady na výstup stávajícího a příjem nového zaměstnance jsou 89 019 Kč. Odstupné byl vyčíslen jako měsíční ztráta podniku, v průběhu kterého firma hledá náhradu místo zaměstnance, který firmu opustil.

Výpočet výše nákladů fluktuace za rok:

14,6 * 89 019 = **1 299 677 Kč**

Návratnost investice spočítám tak, že celkovou sumu na implementaci motivačního programu (548 830 Kč) vydělím 50% z celkové výše průměrné fluktuace u firmy za rok.

Výpočet návratnosti investice:

548 830 : 54 153 = **10,1 měsíců**

Motivačního programu při implementování do firmy sníží fluktuaci přibližně o 50% z celkového průměrného počtu zaměstnanců opouštějících firmu. Za předpokladu, že se implementace povede, bude návratnost investice přibližně do 10 měsíců.

4.5. *Celkový přínos pro firmu*

Větší zainteresovanost zaměstnanců na firemních cílech a vědomí toho, že při dobře odvedené práci budou náležitě odměněni, se může projevit velmi pozitivně na výkonu celé firmy. Zaměstnanci, kteří budou rozvíjet svoje schopnosti na cestách a využijí i možných trenažérových školení, či certifikací pro přepravu nebezpečných nákladů tím pomohou zvýšit i celkovou hodnotu firmy.

Vítány budou nové nápady, popř. návrhy na zlepšení od vlastních zaměstnanců, kteří do dané problematiky vidí nejlépe. Nutná však bude zpětná vazba od vedení a umožnění zaměstnancům tyto názory vyjádřit. Další z přínosů pro firmu může být dobré jméno firmy, které budou šířit i vlastní zaměstnanci pokud budou na pracovišti opravdu spokojeni, není lepší reklamy, než formou doporučení. Firemní zisk by mohl být i na příchodu kvalitních zaměstnanců z doporučení od vlastních lidí. Jak je všeobecně známo, každý problém má více řešení, proč by tedy nemohla firma těžit i z iniciativy vlastních zaměstnanců, kteří by při správném motivování jejich výkonu mohli přispívat na odstraňování těchto nedostatků, které nemusí být vždy na první pohled zřejmé.

Jedním z dalších z pozitiv motivačního programu je zlepšení schopnosti zaměstnanců uřídit nečekané změny na pracovišti. Správná motivace může být velmi silným faktorem pro zodpovědné jednání.

4.6. *Závěr vlastního řešení*

Podle zjištěných informací jsou moje doporučení pro firmu následující: Firma by měla zvážit změnu organizaci mezd zaměstnancům na více přiměřenou těm na firemní hierarchii na nižších pozicích, protože právě na jejich práci záleží chod celé firmy.
Navíc, budou-li nově příchozí zaměstnanci dobře ohodnoceni již od vstupu do firmy, je méně pravděpodobné, že budou mít tendenci firmu v blízké době opustit.

Při aplikování motivačního programu tedy bude nezbytné, aby zodpovědní pracovníci zjistili hlavní motivy zaměstnanců, jejich pracovní atmosféru na pracovišti, stanovit si k čemu by měl program přispět a v neposlední řadě si správně definovat motivační nástroje.

5. Závěr

Jedním z hlavních cílů mé diplomové práce byl rozbor současné situace ve firmě, jestli vedení používá účinné motivační nástroje na své zaměstnance apod. K rozboru jsem si vybral dopravní firmu, která má 76 zaměstnanců a její hlavní pracovní náplň je v zajišťování přeprav a spediční činnosti. Na základě rozhovorů s vedením firmy a výsledků dotazníkového šetření jsem zjistil v kterých oblastech firemní motivace se má firma možnost zlepšit a kde je naopak její systém motivace nastaven správně. Bylo zjištěno, že firma nemá zaveden žádný ucelený motivační program pro své zaměstnance.

Dotazníkový výzkum se zaměřoval především na dvě oblasti a to, motivace zaměstnanců a jejich spokojenost s hodnocením za pracovní výkon. Druhá část rovněž obsahovala otázky týkající se spokojenosti s pracovním prostředím, klima na pracovišti a příležitostí pro osobní rozvoj. Na základě dotazníkového šetření bylo rovněž zjištěno, že firma vůbec nevyužívá formy nehmotné motivace jako je soutěž o nejlepšího zaměstnance, kariérový postup apod.

Z výsledků výpočtů investice do implementace motivačního programu vyšlo, že firmu bude stát 548 830 Kč. Roční náklady fluktuace jsou ve výši 1 299 677 Kč. Budeme-li předpokládat přibližné snížení fluktuace po zavedení programu o 50%, pak návratnost investice do motivačního programu bude do 10 měsíců.

Podaří-li se vedení firmy správně zavést navrhovaný motivační program, pak to pro ni může mít pozitivní vliv i na získání nových kvalitních zaměstnanců.

6. Seznam použitých zdrojů

6.1. Literatura

1) LEIGH, Branham. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem.* Praha : Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9(brož.).
2) BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha : Grada, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1(brož.).
3) NELSON, Bob. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Hodkovičky [Praha] : Pragma, 2009. 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
4) ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace.* Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
5) MRKVIČKA, Jiří. *Člověk v akci: motivace lidského jednání.* Praha : Avicenum, 1971. 182 s. ISBN 978-80-664-1118-5.
6) JAHODA, Robert. *Interakce sociálního a daňového systému a pracovní pobídky*. Výzkumné centrum Brno: VÚPSV, 2004. 21, ix s., [30] s. ISBN 80-239-3902-5.
7) HELLER, Robert. *Jak motivovat druhé.* Praha: Slovart, 2001. 72 s. ISBN 80-7209-328-2(váz.).
8) SMITH, Jane. *Jak zvyšovat produktivitu týmu: příklady a cvičení: [delegování pravomocí]*. Praha : Computer Press, 2000. 112 s. ISBN 80-7226-359-5.
9) BEDRNOVÁ, Eva; NOVÝ, Ivan; KOL., A. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha : Management press, 2009. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
10) WHITMORE, John. *Koučování : rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování.* Praha: Management Press, 2009. 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3(brož.).
11) FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým.* Praha: Grada, 2009. 99 s. ISBN 978-80-247-2128-6(brož.).
12) RIDDERSTRALE, Jonas. *Karaoke kapitalismus: nenapodobujte! v businessu vítězí odlišnost.* Praha : Grada, 2005. 323 s. ISBN 80-247-1209-1(brož.).

6.2. *Internetové zdroje*

13) Zrcadlo. Maslowova pyramida. BS [online]. 2008, č.5, [cit. 2011-05-12]. Dostupný z WWW: http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/maslowova-pyramida.html >

14) Melvin. Mít vše hotovo. FTD [online]. 2009, 1, [cit. 2011-03-22]. Dostupný z WWW: < http://www.melvil.cz/kniha-gtd>.

15) Workplaceinfo. HR/IR Specialisti. INFO. 2011, 2, s. 1-5. Dostupný také z WWW: https://www.workplaceinfo.com.au/Default.asp.

16) Zrcadlo. Teorie X a Y. BS [online]. 2007, 12, [cit. 2011-01-31]. Dostupný z WWW: http://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/mcgregor-teorie-x-y.html .

17) The Hawthorne experiments online. cit.2003-04-8. Dostupné z http://www.accel-team.com/motivation/hawthorne_01.html

18) Worldpress. Employee engagement. DZ [online]. 2011, 19, [cit. 2011-04-04]. Dostupný z WWW: http://davidzinger.wordpress.com/

19) Vedeme. Vedení lidí. VM [online].2008, 5, [cit. 2011-03-18]. Dostupný z WWW: http://www.vedeme.cz/index.php?option=coent&task=view&id=85&Itemid/

20) Revue politika. Stimul. RP [online]. 2010, 1, [cit. 2011-04-01]. Dostupný z WWW: http://www.revuepolitika.cz/clanky/102/stimul-historicka-posetilost

21) Education. Vnímání vztahů. DP [online]. 2011, 2, [cit. 2011-02-02]. Dostupný z WWW: http://ro.uow.edu.au/artspapers/26

22) Hrnews. Atmosféra na pracovišti. HR [online]. 2011, 5, [cit. 2011-01-05]. Dostupný z WWW: http://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/

23) MediaCentrik. Sociální příspěvky. LN [online]. 2011, 7, [cit. 2011-04-11]. Dostupný z WWW: http://www.komora.cz/hospodarska-komora-ceske-republiky/

24) Science. Employee motivation. TS [online]. 2011, 4, [cit. 2011-04-21]. Dostupný z WWW: http://www.sciencemag.org/magazine .

6.3. *Seznam obrázků*

Obr. 1 Pyramida potřeb 14
Obr. 2 Motiv zaměstnanců 17
Obr. 3 Bankovky 17
Obr. 4 McGregorova teorie 27
Obr. 5 Teorie očekávání 29
Obr. 6 Obsah práce 31
Obr. 7 Pracovní podmínky 34
Obr. 8 Stimulace 35

6.4. *Seznam grafů*

graf 1 – Věk respondentů 43
graf 2 – Dosažené vzdělání 44
graf 3 – Motivační program 44
graf 4 – Pokuty řidičů 45
graf 5 – Motivační nástroje 46
graf 6 – Tvorba firemního ducha 46
graf 7 – Vnitropodniková podpora 47
graf 8 – Motivace k výkonu 48
graf 9 – Vize a cíle podniku 49
graf 10 – Transparentnost 50
graf 11 – Fluktuace ve firmě 51
graf 12 – Spokojenost zaměstnanců 52
graf 13 – Loajalita zaměstnanců 52
graf 14 – Doporučení firmy 53
graf 15 – Stávající pozice 54
graf 16 – Vyšší výkon 55
graf 17 – Firemní posun 56
graf 18 – Informovanost ve firmě 56
graf 19 – Směrnice pravidel 57
graf 20 – Nové dovednosti 57
graf 21 – Zdravotní problémy 58
graf 22 – Uznání za přesčasy 59
graf 23 – Dobrá nálada 60

6.5. *Seznam tabulek*

Tab. 1 – Podmínky na pracovišti 66
Tab. 2 – bonusy pro zaměstnance 67
Tab. 3 – Motivační program 67
Tab. 4 – Celkové náklady 68
Tab. 5 – Fluktuace ve firmě 68
Tab. 6 – Náklady na příjem 69
Tab. 7 – Náklady při výstupu 69

7. Přílohy

7.1. Příloha č.1 – Dotazník

U následujících položek prosím zaškrtněte jednu z variant:

1.část - Osobní:

Věk:

- >23
- 24-30
- 31-40
- 41-50
- 51<

Dosažené vzdělání:

- Základní
- Výuční list
- Maturita
- Vysokoškolský titul

U následujících otázek zaškrtněte prosím jednu z možných variant. U vytečkovaných možností odpovídejte volně:

2. část - Motivace zaměstnanců:

1) Registrujete od vedení nějaký motivační program?
    - určitě ano
    - spíš ano
    - spíš ne
    - určitě ne

2) V případě neplnění stanovených cílů firmy, jsou zaměstnancům ukládány pokuty? Jaké nástroje se používají při podávání špatných výkonů?
    - určitě ano
    - spíš ano
    - spíš ne
    - určitě ne

3) Jakými nástroji firma své zaměstnance stimuluje?
    - finančně
    - oceněním
    - dovolenou
    - bonusy

4) Má vedení firmy zájem na tvoření „firemního ducha“ např. pořádáním večírků, sportovními akcemi, lístky na koncert?
    - určitě ano
    - spíš ano
    - spíš ne
    - určitě ne

5) Pokud mám problém, vždy se můžu na někoho z firmy obrátit, kdo mi pomůže problémy vyřešit.
    - určitě ano
    - spíš ano
    - spíš ne
    - určitě ne

6) Motivuje Vás způsob, kterým Vás firma motivuje k výkonu vaší práce?
    - určitě ano
    - spíš ano
    - spíš ne
    - určitě ne

7) Mají zaměstnanci ve firmě přehled o celkových vizích a cílech firmy?
    - určitě ano
    - spíš ano
    - spíš ne
    - určitě ne

8) Snaží se firma odměňovat pracovníky transparentně?
    - určitě ano
    - spíš ano
    - spíš ne
    - určitě ne

9) Jak častá je fluktuace ve firmě (*Jak často firma střídá zaměstnance*)?
    - velmi často
    - spíš ano
    - spíš ne
    - skoro vůbec

10) Zjišťuje firma spokojenost svých zaměstnanců?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

11) Jaká je loajalita zaměstnanců vůči firmě?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

3.část – Pracovní prostředí a výkonnost:

12) Doporučili byste firmu Rosped trans. s.r.o. svým známým při hledání zaměstnání?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

13) Změnili byste stávající pozici?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

14) Dokáže Vás dispečer stimulovat k vyššímu výkonu?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

15) Máte zájem o vyšší vzdělání a posun ve firmě?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

16) Jste spokojen s informovaností o dění ve firmě?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

17) Cítíte se být svázáni firemní směrnicí pravidel?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

18) Umožňuje Vám firma získat nové dovednosti?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

19) Máte kvůli výkonu práce zdravotní problémy?

- určitě ano
- spíš ano
- spíš ne
- určitě ne

20) Cítíte uznání za odvedený přesčasový výkon?

- o určitě ano
- o spíš ano
- o spíš ne
- o určitě ne

21) Při výkonu práce mám dobrou náladu.

- o určitě ano
- o spíš ano
- o spíš ne
- o určitě ne

Co byste chtěli ve firmě změnit: .....……..…

……..……

Prostor pro váš názor: …….

…….