



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace ve vybrané organizaci

Vypracoval: Lucie Urbánková

Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie URBÁNKOVÁ**
Osobní číslo: **E15272**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Motivace ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Zhodnocení motivace a stimulace, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření,
4. Návrh změn.

Metodika práce:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta.
Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
E.S.
Studentůvská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2017

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou - elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

Datum

Lucie Urbánková

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu své bakalářské práce, panu docentovi Řehořovi za jeho vedení a pomocnou ruku. Dále bych velmi ráda poděkovala panu Zdeňku Vokrojovi ze Strakonspedu s.r.o., který mi poskytl všechny potřebné informace k sepsání mé bakalářské práce.

Velkou podporou mi v průběhu let studia byla hlavně moje rodina a přátelé, kterým bych touto formou chtěla také poděkovat. Díky jejich morální podpoře bylo mé studium na vysoké škole o něco snazší.

Obsah

1 Úvod.....	3
2 Literární přehled	4
2.1 Motiv	4
2.2 Definice motivace	4
2.2.1 Výkonová motivace	5
2.3 Proces motivace.....	5
2.3.1 Úloha manažera v procesu motivace	6
2.4 Teorie motivace.....	7
2.4.1 Teorie potřeb dle A. Maslowa	7
2.4.2 Teorie X a teorie Y	9
2.4.3 Herzbergova teorie motivace: motivačně hygienická teorie	9
2.4.4 Teorie očekávání.....	10
2.4.5 Struktura motivačního pole.....	12
2.5 Motivace napříč generacemi	13
2.6 Gamifikace	14
2.7 Sebmotivace manažerů.....	14
2.8 Zaměstnanecké benefity	14
2.9 Demotivace.....	16
3 Cíle a metodika	17
3.1 Cíl.....	17
3.2 Metodika.....	17
3.2.1 Studium odborné literatury se zaměřením na dané téma	17
3.2.2 Charakteristika vybrané organizace.....	17
3.2.3 Zhodnocení současného stavu, rozhovor s managementem, dotazníkové šetření.....	17
3.2.4 Zpracování dat a jejich interpretace.....	18

3.2.5 Tvorba možných návrhů	18
4 Charakteristika vybrané organizace	20
4.1 Historický vývoj	20
4.2 Organizační struktura	20
4.2.1 Fluktuace	21
4.3 Konkurenční prostředí	22
5 Zhodnocení současného stavu	23
5.1 Dotazníkové šetření	27
6 Diskuze a návrh změn	41
6.1 Benefity	41
6.2 Personální činnosti	42
6.3 Zpětná vazba	43
6.4 Kancelář	44
6.5 Školka	45
7 Závěr	46
I Summary	48
II Přehled použité literatury	49
III Seznam obrázků	52
IV Seznam příloh	54

1 Úvod

Jako téma bakalářské práce jsem si vybrala motivaci pracovníků ve vybrané organizaci, přesněji řečeno v logistické firmě Strakonsped, s.r.o. Firma má přibližně 50 zaměstnanců, proto se řadí mezi malé podniky.

V dnešním světě je motivace pracovníků předpokladem ke správnému fungování celého podniku. Správně motivovat zaměstnance je úlohou každého manažera.

Správné vedení a motivace týmu začíná již při samotném výběru členů týmu. Předpokladem pro samotnou motivaci jednotlivců je poté poznání členů do hloubky, konkrétně jejich přání a potřeb. Nemotivovaný a nespokojený zaměstnanec bude podávat horší pracovní výkony a tato situace může vést až k nežádané nepřírozené fluktuaci v podniku. Úspěšným procesem motivace je pak manažer schopen zaměstnance v podniku udržet, zlepšit jejich pracovní výkon a napomoci k osobnímu i profesnímu rozvoji svých podřízených.

Aby mohl manažer motivovat své podřízené, musí být k práci motivován samozřejmě i on sám. Pokud manažer motivovaný není, nemůže ani efektivně motivovat a vést svůj tým.

Cílem mé bakalářské práce je poznat motivaci pracovníků ve vybraném podniku. Zmapovat aktuální situaci, zjistit, jak jsou jednotlivci motivováni, a najít případné chyby. Šetření bude probíhat formou dotazníku, zároveň proběhne polostrukturovaný rozhovor s manažerem firmy. Výstupem budou grafy, které přezkoumám a určím silné a slabé stránky firmy, včetně chyb v motivaci. Tyto chyby poté budu zkoumat do hloubky a budu hledat vhodná řešení a návrhy, které pak vedení podniku předám. Veškeré návrhy by měly přispět ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců. Správně motivovaný a spokojený zaměstnanec je totiž předpokladem pro úspěch celého podniku.

2 Literární přehled

2.1 Motiv

Činnost člověka je zpravidla reakcí na určitý popud, který nazýváme motiv. Motiv nastartuje činnost člověka určitým směrem a s jistou silou. Pokud má člověk hlad, půjde si opatřit jídlo. V tomto příkladu je hlad motivem. Na jedince ovšem nepůsobí pouze jeden motiv, naopak je jich více. Pokud vedou k jedinému cíli, je vše v pořádku, protože dochází k intenzivnějšímu jednání. Pokud vedou k cíli jinému, může dojít k narušení jednání.

Dle Krninské (2012) můžeme rozdělit motivy do dvou rovin, a to do roviny primární (vrozená, spojená s biologickými potřebami a zachováním života) a do roviny sekundární (získaná, naučená, po uspokojení prvotních potřeb, směřuje k rozvoji člověka).

2.2 Definice motivace

Původ slova motivace je z latinského „movere“, které znamená hýbat, pohybovat. Toto slovo je označením všech vnitřních podnětů, vedoucích k určitému jednání (Provazník & Komárková, 1996).

Motivací pracovníků se zabývá celá řada autorů, což je důvodem, že je hned několik definic motivace. Všechny se ale shodují v tom, že motivace je jistou hnací silou člověka, která jej nutí k akci.

Krninská (2012) definuje motivaci jako: „*soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání, nebo které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání.*“

Cílem manažerů i celé organizace je tedy podporovat tyto hnací síly u zaměstnanců, za účelem plnění pracovních úkolů v dostatečném trvání a kvalitě, ku prospěchu organizace jako celku.

Aby byl zaměstnanec správně motivován, musí mu být jasný cíl, ke kterému má jeho činnost dojít. „Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace (Armstrong, 2007).“

Dále je zapotřebí, aby byl zaměstnanec ve stimulujícím prostředí, které mu práci umožňuje a které napomáhá k růstu. V neposlední řadě je velkým stimulačním faktorem také růst peněžního ohodnocení a odměny, popřípadě tresty, či disciplinární řízení. Tyto stimuly jsou také označovány jako vnější motivace (Armstrong, 2007).

2.2.1 Výkonová motivace

„V organizaci má motivace význam zejména v souvislosti s podáváním pracovního výkonu a celkovou výkonností pracovníka, proto se v této souvislosti hovoří specificky o motivaci pracovního jednání.“

Výkonová motivace je potřebou vysokého výkonu. U každého jedince je jinak vysoká, někdy může i zcela chybět. Tato potřeba je specifická nutností uspět a naopak se neúspěchu vyhnout.

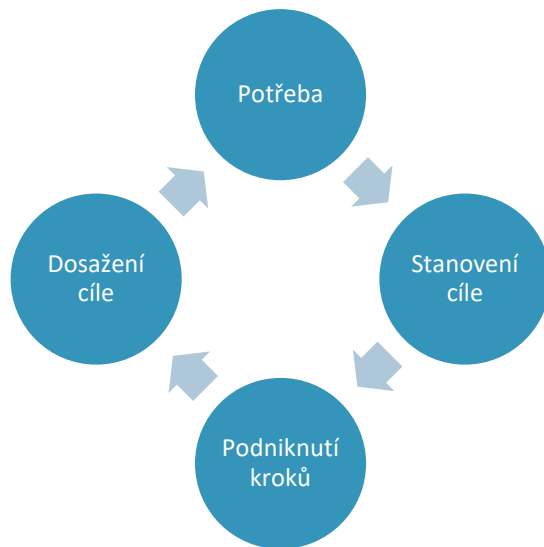
Výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

Motivace ovšem nemusí být vždy pozitivním faktorem. Pokud je zaměstnanec až příliš motivován, může být výsledek práce neuspokojivý. Příliš motivovaný zaměstnanec může být ve stresu díky strachu ze selhání, čímž je jeho psychické i fyzické rozpoložení špatné (Krninská, 2012).

2.3 Proces motivace

Proces motivace úzce souvisí s pojmem potřeba. „Potřeba je prožívaný nebo pocíťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince.“ Potřebou ovšem nemusí být jen nedostatek, může to právě naopak být také přebytek. Jedinec má pak nutkání tuto potřebu odstranit, což jej vede k určité činnosti (Krninská, 2012).

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2007), vlastní zpracování

Na obrázku č. 1 můžeme vidět, že proces motivace je spíše opakující se koloběh. Prvotním popudem je jakási potřeba v podobě nedostatku, nebo přebytku, který chce člověk odstranit, skrze stanovení cíle a podniknutí kroků k jeho dosažení neboli odstranění potřeby. Tento koloběh se opakuje proto, že je vysoká šance, že se potřeba znovu objeví. V tom případě se jí jedinec opět snaží odstranit (Armstrong, 2007).

2.3.1 Úloha manažera v procesu motivace

„Manažer obstarává celkový proces získávání výsledků prostřednictvím ostatních lidí a je hodnocen na základě výsledků týmů, nejen na základě vlastní práce.“

Dle Forsytha (2009) jsou klíčovými úkoly managementu:

- motivace
- nábor a výběr zaměstnanců
- organizace
- školení a rozvoj
- plánování
- kontrola

Vztah zaměstnance a manažera je oboustranný, proto je důležité bavit se také o tom, co zaměstnanci očekávají od manažera, nejenom co manažer může chtít a očekávat od zaměstnanců.

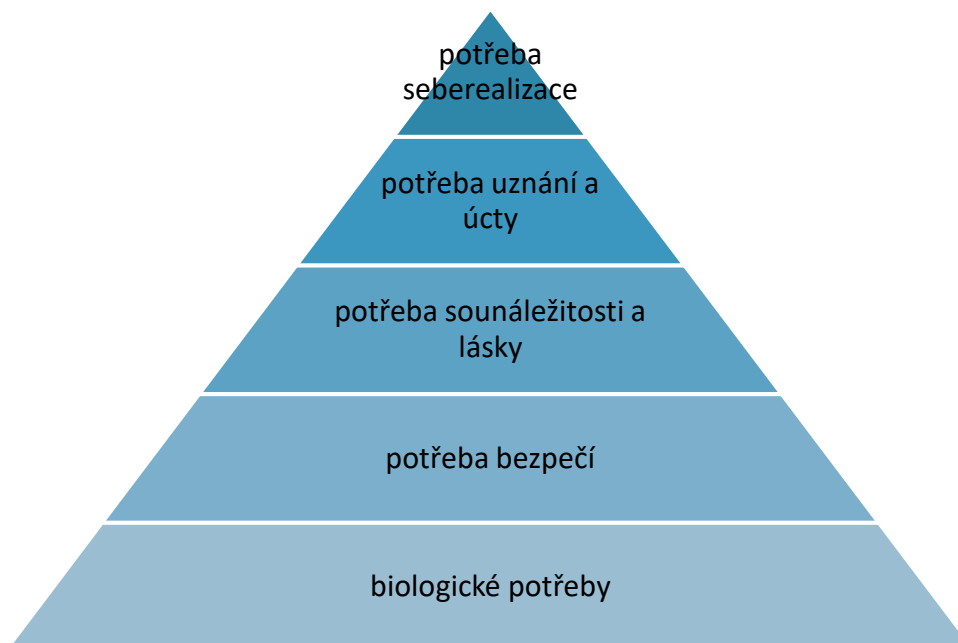
2.4 Teorie motivace

Teorií motivace se zabývá mnoho autorů a je vypracováno hned několik teorií. Tyto teorie se nejčastěji rozdělují do dvou skupin na: teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces. Dále máme specifické teorie, které se nedají přiřadit ani k jedné z těchto skupin. Pro svou bakalářskou práci jsem vybrala 4 známé a dle mého názoru velmi hodnotné a dobře zpracované.

2.4.1 Teorie potřeb dle A. Maslowa

Potřebami se zabýval americký psycholog A. H. Maslow. V roce 1943 přišel s pyramidou potřeb, která se využívá dodnes. Tuto teorii publikoval ve spisu A Theory of Human Motivation a dala by se zařadit do teorií zaměřených na obsah.

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber (2000), vlastní zpracování

Z obrázku č. 2 můžeme vyčíst, že potřeby jedinců jsou velmi pestré. V první řadě zde máme primární neboli biologické potřeby, mezi které patří potřeba jíst, spát a dýchat. Dále máme potřeby sekundární neboli společenské, které jsou určeny nutností soužití společenského.

Základem pro tuto pyramidu je fakt, že pokud nejsou naplněny potřeby níže položené, nemohou být naplněny ani potřeby výše položené. Vidíme, že právě primární potřeby neboli biologické, jsou základem pro budování sekundárních potřeb. Člověk, který je hladový, nebo nevyspalý, bude chtít ukojit právě tyto potřeby a potřeby sociální budou méně důležité.

Někteří autoři ještě vymezují potřeby kognitivní (chápat, rozumět) a potřeby estetické (potřeba krásy), ty vkládají do pyramidy mezi potřeby seberealizace a uznání a úcty. Dle dalších autorů jsou ale tyto potřeby již zanesené do potřeb seberealizace.

S pracovním procesem souvisí Maslowova pyramida právě proto, že zaměstnanec za práci získává peníze a může si nakoupit potraviny, které uspokojují biologické potřeby, může si pronajmout, nebo koupit byt či dům, čímž uspokojí potřebu bezpečí. Potřeba bezpečí také souvisí s jistotou práce. Zaměstnanec, který má smlouvu na dobu určitou, nemá nikdy jistotu, že mu smlouva bude prodloužena. Zároveň bude člověk raději zaměstnán u dlouhodobě prosperující a silné firmy než u malého podnikatele s finančními problémy.

Dále se přesuneme k potřebě sounáležitosti. Ta může být uspokojena prací v týmu, či dobrými vztahy na pracovišti. Nesmíme zapomenout na to, že někteří lidé jsou spíše samotáři a nemusí dobře zapadnout do kolektivu, proto by tento aspekt měl být zohledněn již při výběrovém řízení.

Potřeba uznání a úcty je velmi důležitá jak v rámci kolektivu, tak ve vztahu manažer – podřízený. I obyčejná pochvala dokáže zaměstnance motivovat k další dobře odvedené práci. Pokud zaměstnanec bude dlouhodobě odvádět dobrou práci bez jakéhokoliv uznání, může dojít k demotivaci (Forsyth, 2009).

2.4.2 Teorie X a teorie Y

Tato specifická teorie byla vypracována americkým profesorem managementu Douglasem McGregorem a publikována v roce 1960 v knize Lidská stránka podniku. Teorie se zabývá vztahem pracovníků k práci, tedy jejich ochotě pracovat.

McGregor rozděluje pracovníky do dvou protichůdných extrémů, na pracovníky X a pracovníky Y.

Pracovníci X jsou líní, pracovat nechtějí, o práci a zodpovědnost zájem nemají. K práci musejí být nuceni, a přemlouvání, musejí mít neustálý dohled, vedení a kontrolu. Na tyto pracovníky je dobré aplikovat motivaci formou cukru a biče. Pohrůžka trestu je k práci nutí a výhled na odměnu je nutí k lepším výsledkům.

Pracovník Y je druhým extrémem. Pracovat chce, práce je pro něj stejně přirozená jako například zábava, nebo odpočinek. Má smysl pro povinnost, má rád pocit úspěchu a zodpovědnost je pro něj uspokojující, tyto faktory jsou pro něj stejně motivující jako finanční odměny.

S rozvojem společnosti lidé začínají spíše odpovídat typu Y, což má za následek změny chování v managementu a k přístupu k pracovníkům. Většího významu dosahuje management integrací, neboli spojování podnikových cílů s cíli pracovníků, a sebekontrola, tedy větší odpovědnost za vlastní práci (Provazník & Komárková, 1996).

2.4.3 Hertzbergova teorie motivace: motivačně hygienická teorie

Teorie publikovaná americkým psychologem Frederickem I. Herzbergem v roce 1959 byla vypracována na základě reprezentativního vzorku 200 účastníků, účetních a inženýrů, v americkém městě Pittsburgh. Výsledkem bylo vypracování dvou faktorů, a to nespokojenosti (hygienických), a spokojenosti (motivačních). Tato teorie patří k teoriím zaměřených na obsah. (Provazník & Komárková, 1996)

Faktory hygienické jsou externí, někdy nazývané enviromentální, které vedou k negativním pocitům, pokud je s nimi něco v nepořádku, což vede ke snížení motivace.

K ventilaci nedochází impulsivně ihned, ale pocity nespokojenosti postupně narůstají a může časem dojít ke stížnostem. (Forsyth, 2009)

Je důležité zdůraznit i to, že pokud jsou tyto faktory v příznivé podobě, nedochází k nárůstu spokojenosti zaměstnanců, zaměstnanci pouze nejsou nespokojeni. (Provazník & Komárková, 1996)

K těmto faktorům, dle Forsytha (2009), patří:

- politika společnosti
- administrativní procesy
- podmínky pro práci
- finanční ohodnocení
- vztahy na pracovišti
- pracovní pozice
- jistota práce
- osobní život

Faktory motivační jsou interní faktory a jejich naplnění tvoří pozitivní motivaci. Tyto faktory vycházejí kvalit z lidské povahy a mohou být nástrojem managementu ke zlepšení výkonnosti práce svých podřízených.

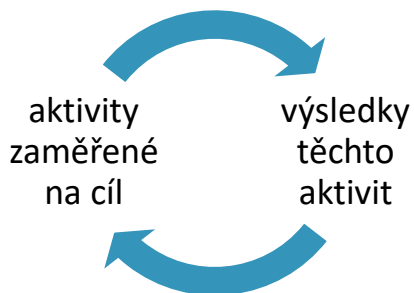
Mezi motivační faktory můžeme, dle Forsytha (2009), zařadit:

- uznání
- úspěch
- pracovní náplň
- zodpovědnost
- pracovní postup
- další možnosti růstu

2.4.4 Teorie očekávání

Teorie očekávání patří k teoriím zaměřených na proces. Byla publikována v roce 1968 americkým profesorem Victorem Vroomem a zakládá se na dosahování cílů.

Obrázek 3: Činnosti vedoucí k cíli

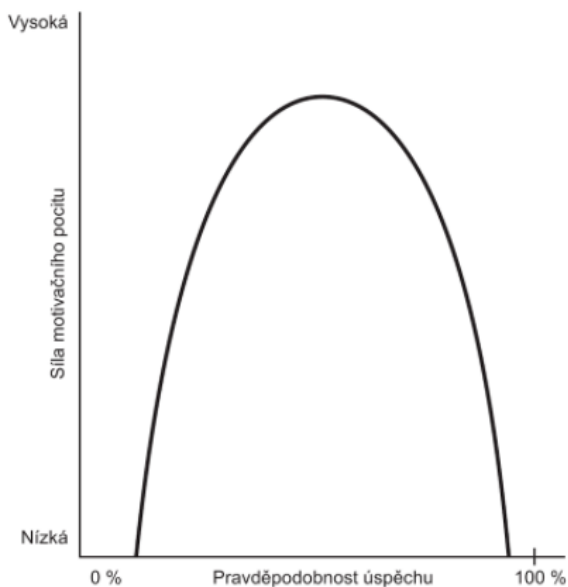


Zdroj: Forsyth (2009), vlastní zpracování

Jasně cíle a aktivity vedou k dosahování stanovených cílů, a tedy stanovení nových, viz obrázek č. 3. Pozitivní efekt je proporcionálním znásobením dosažených cílů. Je velmi důležité začít stanovovat cíle snadné, a poté se přesouvat k obtížnějším. Pokud zaměstnanec nevidí reálně splnění určitého cíle, vzdá snahu rovnou (Forsyth, 2009).

S tím souvisí i obrázek č. 4, tedy vliv pravděpodobnosti úspěchu na motivaci:

Obrázek 4: Vliv pravděpodobnosti na úspěch motivace



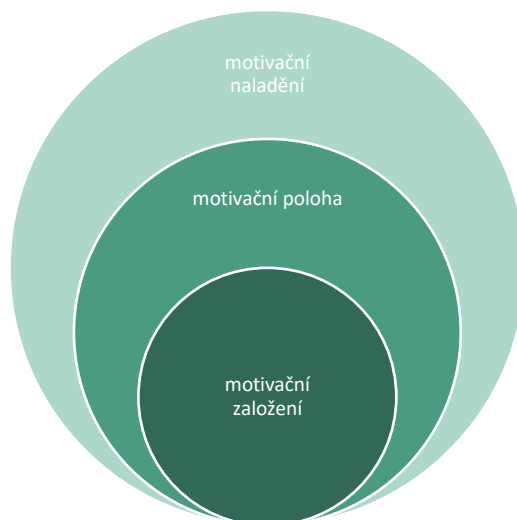
Zdroj: Forsyth (2009)

Teorie se též soustřeďuje na úroveň vynakládaného úsilí při plnění cílů. Význam pro motivaci má přitažlivost výsledků nebo že činnost povede k dosažení cíle. Dalo by se použít vzorce $M = f(V \times E)$, tedy motivace se rovná valence (hodnota, platnost) krát expektance (pravděpodobnost dosažení cíle) (Krninská, 2009).

2.4.5 Struktura motivačního pole

Dle Plamínka (2015) musí manažer k celkové motivaci zaměstnance přistupovat jako k souhře tří významných složek: motivační založení, motivační poloha a motivační naladění, viz obrázek č. 5:

Obrázek 5: struktura motivačního pole



Zdroj: Plamínek (2015), vlastní zpracování

Motivační založení je základem motivačního pole, jen málo se mění v průběhu života. Dá se považovat za zděděnou složku a projevuje se ve stresových situacích, které neumíme řešit naučenými postupy, neboť jsme se je ještě nenaučili.

Motivační poloha je složkou osvojenou, v reakci na podmínky obvyklé pro náš soukromý i pracovní život. Souvisí s našimi životními potřebami.

Motivační naladění je okamžitou reakcí na aktuálně působící podněty, je tedy velmi proměnlivé, může se dokonce měnit z minuty na minutu. Pro představu si uveďme příklad: ráno přijde zaměstnanec do práce, je velmi dobře naladěný, má dobrou náladu.

Ihned ve dveřích ale dostane výtku od nadřízeného, že den předtím nesplnil úkol. Můžeme si představit, že jeho nálada se ihned z dobré změnila na opravdu špatnou (Plamínek, 2015).

2.5 Motivace napříč generacemi

Stále větší a větší důraz je kladen na různé přístupy k motivaci, dle věku zaměstnance. Rozdíly v motivaci jsou důsledkem rozdílných podmínek, do kterých se generace narodila, ve kterých vyrůstala a ve kterých začala pracovat.

Pojďme si ale nejdříve generace rozdělit. Dle Němečka (2017) máme 6 generací:

1. **Stavitelé** (narození 1925-1945) – tato předválečná generace se vyznačuje loajalitou k firmě. Na trhu jich nenalezneme mnoho díky jejich pokročilému věku.
2. **Baby Boomers** (narození 1946-1964) – poválečná generace narozená v rámci populačního boomu. Zástupci této generace jsou často na senior pozicích, či vysokých manažerských pozicích. Jsou optimističtí a zaměřeni na cíl.
3. **Generace X** (narození 1965-1979) – tato generace má mezi zaměstnanci nejhojnější zastoupení, na rozdíl od Baby Boomers jsou spíše skeptičtí a zaměřeni na cestu, jak něco udělat.
4. **Generace Y** (narození 1980-1994) – tato generace se velmi dobře vyzná ve výpočetní technice a nemá problémy s jejím užíváním ke své práci. Zaměřuje se spíše na kompetence. Tato generace umí prakticky řešit problémy. Vhodné je i využití on-line vzdělávání.
5. **Generace Z** (narození 1995-2010) – zástupci této generace zrovna vstupují na trh práce. Umí využívat jak počítače, tak například smartphony, tablety a aplikace, které zjednodušují jejich život. Tato generace se zároveň zajímá o životní prostředí.
6. **Alfa generace** (narození 2011-nyní) – nově narozené děti, které je nutno formovat již od brzkého věku.

Můžeme vidět, že je opravdu nutné se každé generaci věnovat zvlášť. Každá je dobrá v něčem jiném, ale ve spolupráci jsou schopni společně dojít cíle.

2.6 Gamifikace

Dalším způsobem, jak namotivovat zaměstnance, může být gamifikace. Gamifikace, z anglického gamification, je technika, která vtáhne zaměstnance do procesu díky své poutavosti a hravosti.

„Gamifikace je původně technikou marketingu, která implementuje herní prvky do firemních procesů. Cílem gamifikace je zvýšit zájem o nějaké téma tak, že určité procesy učiní více zábavnými.“

Gamifikace lze použít již při onboardingu, teambuildingu, e-learningu a při interních workshopech. Je jen a pouze na společnosti, jak se ke gamifikaci postaví a k čemu ji použije. Díky gamifikaci se může zaměstnanec cítit jako součást společnosti, ne pouze jako nástroj k dosažení cíle. Techniku gamifikace lze použít i na jinak motivované zaměstnance, při plnění nudných nebo stereotypních úkolů (Szymańska, 2017).

2.7 Sebemotivace manažerů

Jak už jsme si nastínili v úvodu, je nutné, aby i manažer byl motivovaný k práci. Nemotivovaný manažer může jen těžko motivovat své podřízené. Pro sebemotivaci stejná pravidla jako pro motivaci ostatních. Prvotním krokem musí být poznání sebe sama, a poté teprve diagnostika situace. Je pro nás v situaci nebo činnosti něco alespoň trochu zajímavé? Pokud ano, je to pro nás výhra, na tento aspekt se můžeme spíše zaměřit.

Pokud ale činnost nic zajímavého nenabízí, musíme si práci udělat zajímavější sami. Pokud ani to nefunguje, může nám pomoci myšlenka na odměnu, pokud práci vykonáme, nebo sebestrestání, pokud ne (Plamínek, 2015).

2.8 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké benefity mohou být využity jako podpůrný zdroj motivace, nikoliv primární. Hlavně musí motivovat management. Nespokojeného zaměstnance neudrží ve firmě program zaměstnaneckých výhod, může pouze napomoci k jejich spokojenosti (Forsyth, 2009).

Historie sahá do USA v období 2. světové války. Firmy trpěly nedostatkem pracovních sil a zároveň bylo vládou zakázáno zvyšovat platy, proto se společnosti snažily nalákat své zaměstnance jinak, např. zaplacením pojistek, či účtů u lékařů. V České republice můžeme zmínit Tomáše Baťu, který svým zaměstnancům vystavěl domy, založil školy, aby mohl zvyšovat kvalifikaci své pracovní síly a přispíval jim na stravování (Berglová, 2017).

Zaměstnanecké výhody nejsou právně vymahatelné a každá firma si je sestavuje sama, dle potřeb svých zaměstnanců. Potřeby lidí se odlišují a proto je nutné odlišit i jejich motivátory.

Výhodou těchto benefitů je skutečnost, že zaměstnanci mají pocit, že pro ně zaměstnavatel dělá něco navíc. Nemůžeme ale rozšiřovat balíček výhod na úkor mzdy.

Mezi výhody můžeme dle Berglové (2017) zařadit:

- Příspěvek na stravování
- Služební auto i pro soukromé účely
- Týden dovolené navíc
- Flexibilní pracovní doba
- Služební telefon, či počítač
- Možnost home office
- Vzdělávací kurzy

Dle Forsytha (2009) sem dále můžeme zařadit:

- Důchodové zabezpečení
- Vyplácení prémie a bonusů
- Právo na akcie společnosti za určitou cenu
- Půjčky se speciálními podmínkami
- Slevy na firemní výrobky a služby
- Zdravotní a jiná pojištění
- Skupinové prémie

2.9 Demotivace

K motivaci se pojí pojem demotivace, neboli faktory, které vedou k úpadku zájmu o práci. Mezi tyto faktory může patřit nevšímavost vedoucího. Vedoucí, který neumí ocenit dobře odvedenou práci, nebo práci, která byla odvedena nad rámec povinnosti zaměstnance, může vést k jeho neochotě odvádět práci v této kvalitě a tomto rozsahu. Dále sem můžeme zařadit chaos na pracovišti a špatné rozvržení pracovních úkolů, nespravedlivé odměny, nebo vůbec žádné, nedostatek práce či nedostatečné pracovní pomůcky, nebo pokud vedoucí neřeší pracovní problémy (Hedges, 2014).

Demotivace je pro firmu nevýhodná, protože vede k nechtěným činnostem zaměstnance, nebo změně jeho postojů, ať už ke ztrátě efektivity zaměstnance, nebo poklesu kvality jeho odvedené práce. Je pouze na manažerovi, aby demotivační faktory odhalil a snažil se je vymýtit (Lasák, 2006).

3 Cíle a metodika

3.1 Cíl

Cílem mé bakalářské práce je zhodnocení motivace lidských zdrojů ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Dílčím cílem je také odhalení případných chyb, kterých se management podniku v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců dopouští. Zjištění současného stavu povede k tvorbě doporučení, která by měla vést ke zlepšení současného stavu, zvýšení spokojenosti zaměstnanců, dále také k zefektivnění komunikace na pracovišti a odstranění chyb v motivaci lidí.

3.2 Metodika

3.2.1 Studium odborné literatury se zaměřením na dané téma

Základem pro zpracování této bakalářské práce bylo nastudování odborné literatury zabývající se motivací. Většina literatury byla dostupná v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Psaní literárního přehledu probíhalo skoro celý zimní semestr posledního ročníku bakalářského studia.

3.2.2 Charakteristika vybrané organizace

Charakteristiku organizace proběhla na základě ústního rozhovoru s vedoucím dopravy a zároveň jednatelem společnosti panem Z. Vokrojem, v únoru roku 2018. Zbytek informací byl získán z internetových stránek.

3.2.3 Zhodnocení současného stavu, rozhovor s managementem, dotazníkové šetření

Zhodnocení současného stavu organizace proběhlo na základě rozhovoru s vedoucím dopravy panem Z. Vokrojem. Rozhovor proběhl 16.2.2018 přímo v kanceláři firmy Strakonsped s.r.o.

Rozhovor byl polostrukturovaný a probíhal na základě předem připravených 19 otázek. Některé byly doplňující k charakteristice organizace a zbytek se týkal hlavně práce technicko-hospodářských pracovníků, motivace zaměstnanců, stresových situacích, komunikace a specifikách práce řidičů nákladních vozů.

Odpovědi byly zaznamenávány písemně ve zkrácené verzi. Dodatečné otázky ohledně společnosti byly zodpovězeny po telefonu kvůli vytíženosti pana Vokroje.

Na základě tohoto rozhovoru bylo možné vytvořit dotazník pro zaměstnance, týkající se výše uvedených témat. Dotazník se skládal ze 14 otázek, z toho 2 byly otevřené. U uzavřených otázek byla možnost pouze jedné odpovědi. V některých otázkách byla možnost vyjádření míry souhlasu / nesouhlasu a ohodnocení na škále – v těchto otázkách bylo možné využít Likertovy škály.

Dotazníky byly předány p. Vokroji v tištěné verzi 14.3.2018. Celkem bylo k dispozici 55 anonymních dotazníků pro zaměstnance. Pan Vokroj rozdál dotazníky s prosbou o vyplnění, účast na dotazníkovém šetření nebyla povinná. Z celkového počtu 55 zaměstnanců bylo vyplněno 32 dotazníků.

3.2.4 Zpracování dat a jejich interpretace

Každý dotazník byl manuálně zpracován a odpovědi byly zaznamenány do Excelovské tabulky.

Z každé otázky byl vypracován obrázek. U otázek s možností výběru jedné z několika odpovědí byl výstupem koláčový graf. U otázek s vyjádřením určité míry byl výstupem graf sloupcový.

Každý obrázek je doprovázen slovní interpretací. Data byla hodnocena podle toho, jak by měla vypadat dle autorů z literární rešerše.

3.2.5 Tvorba možných návrhů

Tvorba možných návrhů probíhala na základě zjištěných dat a odchylek současného stavu od toho ideálního. Návrhy byly upraveny dle možností podniku. A to jak finančních, tak daných povahou práce.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historický vývoj

Strakonsped s.r.o. je relativně mladou společností zabývající se vnitrostátní a mezinárodní kamionovou dopravou a spedicí, sídlící ve Strakonicích. Společnost byla založena 18.7.2001 třemi společníky. V průběhu let jeden společník odešel, společnost má tedy momentálně pouze dva vlastníky, kteří jsou zároveň jednateli Strakonspedu. Strakonsped byl založen zakoupením starého tahače s návěsem, který ze Strakonic vozil zboží firmy Strakon do oblasti blízko Hamburgu, tedy na sever Německa. Podnik se začal rozvíjet a docházelo k dokupování dalších vozů.

K hlavnímu rozvoji společnosti došlo v roce 2004, kdy se zakoupilo 7 nových vozidel, byli přijati další řidiči a bylo možné oslovovat větší zákazníky, a tedy mohlo dojít k uzavírání větších zakázek.

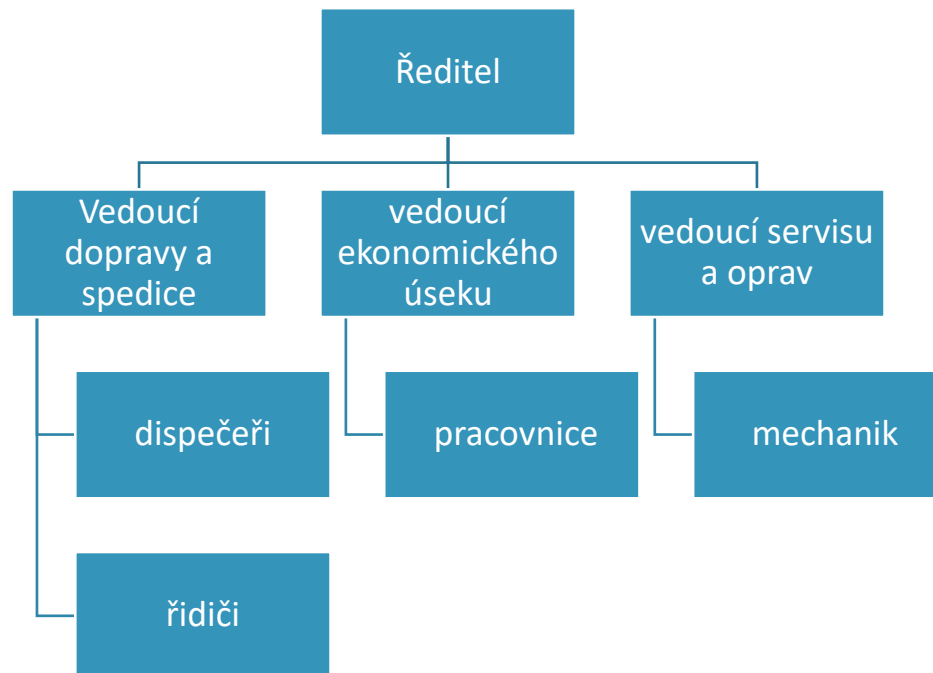
Růst firmy pokračoval až do roku 2015, kdy podnik disponoval 63 vozovými jednotkami. Rok 2016 byl pro podnik rokem odlivu řidičů. Většina jich odešla pracovat do sousedního Bavorska. Společnost tím pádem byla nucena k prodeji 15 vozových jednotek. Tato ztráta měla za důsledek horší zajišťování již nasmlouvaných kontraktů. Jednou z možností bylo přeprodávání cizím dopravcům. V současné době se situace ustálila.

4.2 Organizační struktura

Strakonsped je momentálně tvořen 55 zaměstnanci. Oba jednatelé jsou statutárními zástupci a zároveň je jeden z nich ředitelem, druhý vedoucím dopravy a spedice. Dále společnost disponuje třemi vedoucími úseky, dvěma dispečery, třemi ekonomickými pracovníky, mechanikem a hlavně 45 řidiči.

Pro přehlednost je vše v obrázku č. 6.

Obrázek 6: Organizační struktura Strakonsped s.r.o.



Zdroj: Vokroj, Z., osobní rozhovor 16.2.2018

Můžeme vidět, že i přes relativně malý počet zaměstnanců má podnik jasně danou organizační strukturu se specifickou prací.

Vzhledem k organizační struktuře a silné převaze řidičů v organizaci, je nutné k motivaci přistupovat jinak. Řidiči, kteří jsou i několik dní na cestách, jsou motivováni jinými faktory než technicko-hospodářští pracovníci s pevnou, či částečně flexibilní pracovní dobou.

4.2.1 Fluktuace

Dle rozhovoru s vedením podniku má organizace momentálně roční fluktuaci 15 %. Obecně je žádaná fluktuace pod 10 %, tato fluktuace může být dokonce chtěná. Jistá míra je zdravá a přirozená, např. odchod do důchodu.

Vyšší fluktuace znamená vyšší náklady na další nábor zaměstnanců, zaučování a další. Fluktuace 15 % je již vysoká, tedy nežádoucí (Morávek, 2007).

4.3 Konkurenční prostředí

Jak již bylo nastíněno v historickém vývoji organizace a odlivu pracovníků do Bavorska, cítí společnost stále více konkurenci. Jak v přelévání řidičů, tak v honbě za zakázkami.

Dle rozhovoru s manažerem je v oblasti Strakonice velký počet dopravních jednotek mimo Strakonsped, což má za následek neexistenci volných řidičů. Strakonsped zároveň nebere zakázky pouze v oblasti Strakonice, ale celoplošně po České republice, proto cítí konkurenci taktéž celostátně.

Bohužel, vzhledem k velikosti Strakonspedu je pro podnik téměř nemožné jakkoliv bojovat s konkurencí, proto podnik ani nepodniká žádné zvláštní kroky v konkurenčním boji.

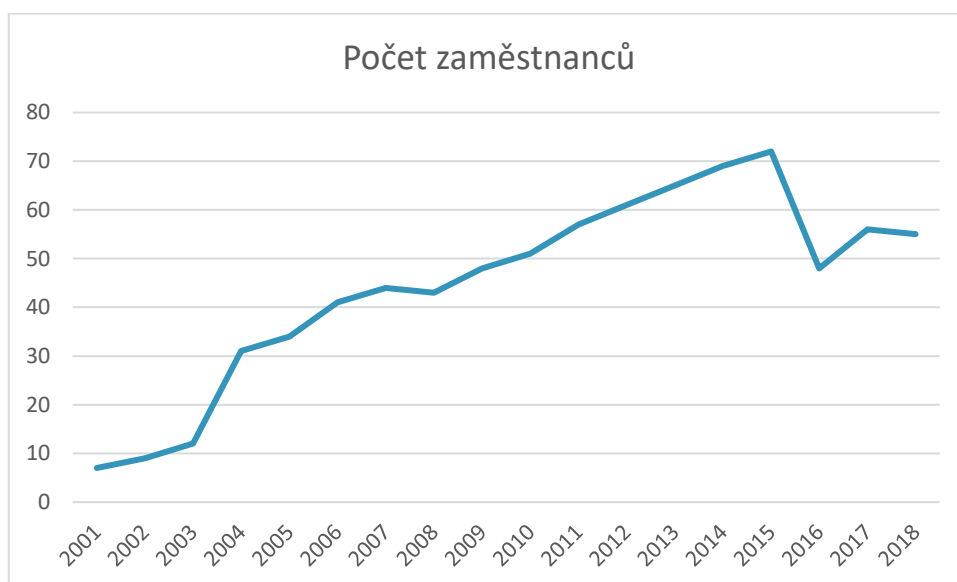
Společnost operuje na území České republiky a dále jezdí do evropských zemí, především na sever Německa, do Itálie, Švýcarska a Rakouska. Dříve společnost jezdila také do Velké Británie, ale vzhledem k uprchlické krizi a stále větším problémům na cestách a na hranicích od této trasy upustila.

5 Zhodnocení současného stavu

Zhodnocení současného stavu bylo provedeno na základě rozhovoru s manažerem Strakonspedu. Rozhovor byl polostrukturovaný s předem připravenými otázkami.

Společnost Strakonsped patří se svými 55 zaměstnanci mezi středně velké podniky. Silně převládající skupinou zaměstnanců jsou řidiči, kteří tvoří skoro 82 % zaměstnanců. Dále zde máme 2 zaměstnance, kteří mají na starosti údržbu a opravy vozidel a zbylých 14,5 % tvoří administrativní pracovníci a vedení podniku. Většina zaměstnanců je mužského pohlaví. V současné době počet zaměstnanců spíše klesá. Vývoj počtu zaměstnanců v průběhu let můžeme vidět na obrázku č. 7 níže.

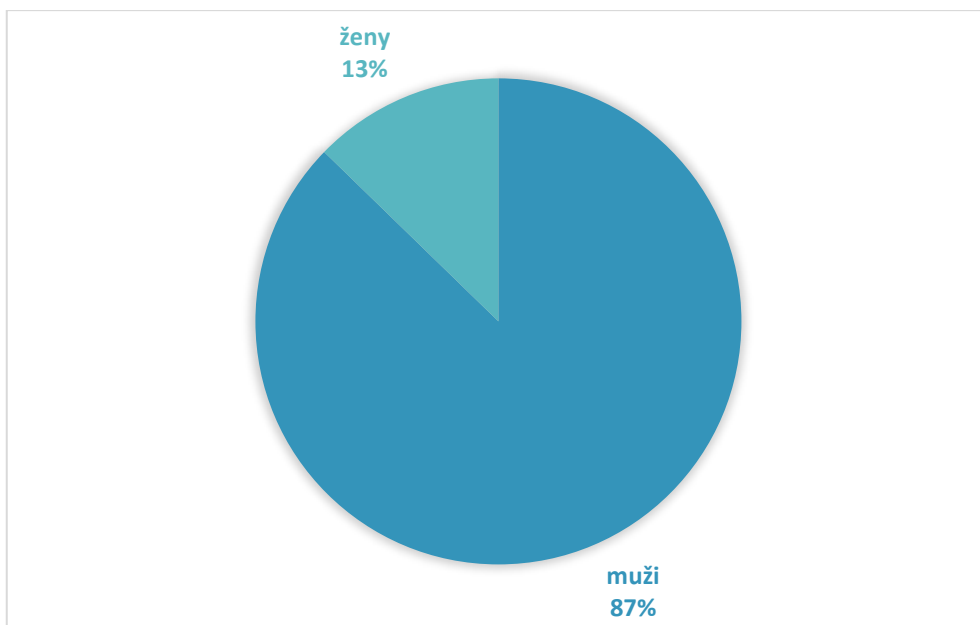
Obrázek č. 7: Vývoj počtu zaměstnanců Strakonsped s.r.o.



Zdroj: Vokroj, Z., osobní rozhovor 4.4.2018

Dle rozhovoru s manažerem byla v průběhu let v podniku silná převaha mužů. Toto je dáno povahou práce. Všechny ženy jsou zaměstnány v kancelářích centrály podniku, žádná není řidičkou. Momentálně je z celkového počtu 55 zaměstnanců pouze 7 žen, viz obrázek č.8.

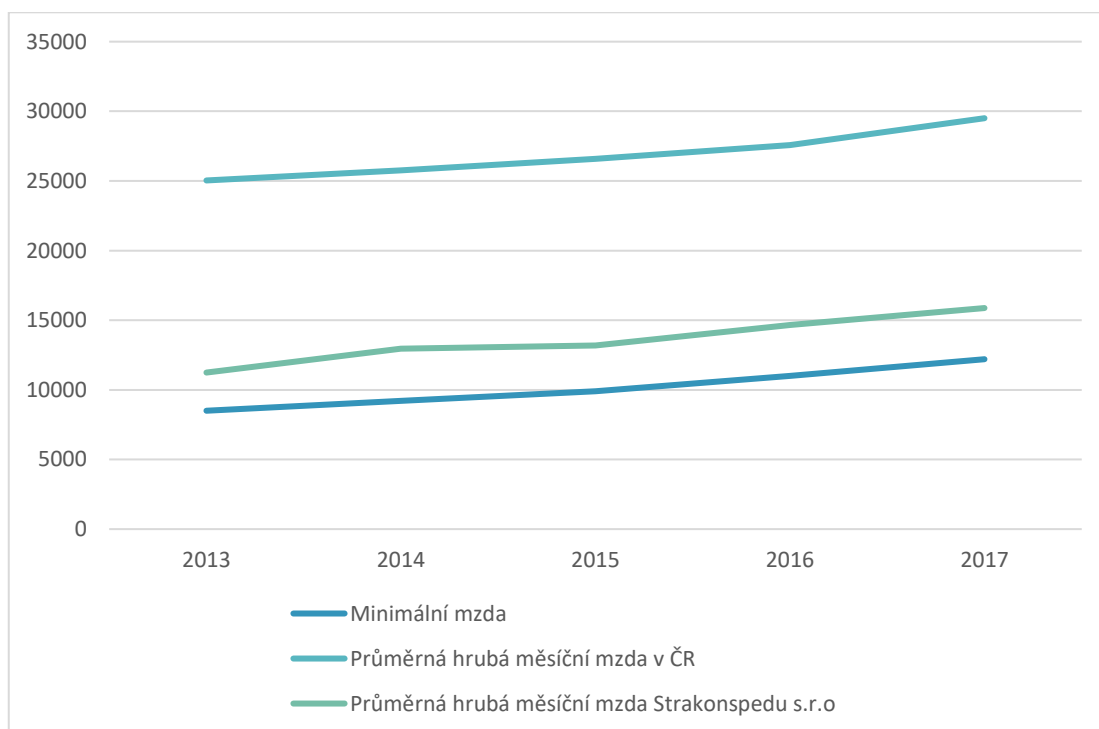
Obrázek č. 8: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví



Zdroj: Vokroj, Z., osobní rozhovor 16.2.2018

V obrázku č. 9 můžeme sledovat růst hrubých mezd od roku 2013 do roku 2017 v porovnání s průměrnou hrubou mzdou a minimální hrubou mzdou.

Obrázek č. 9: Růst mezd

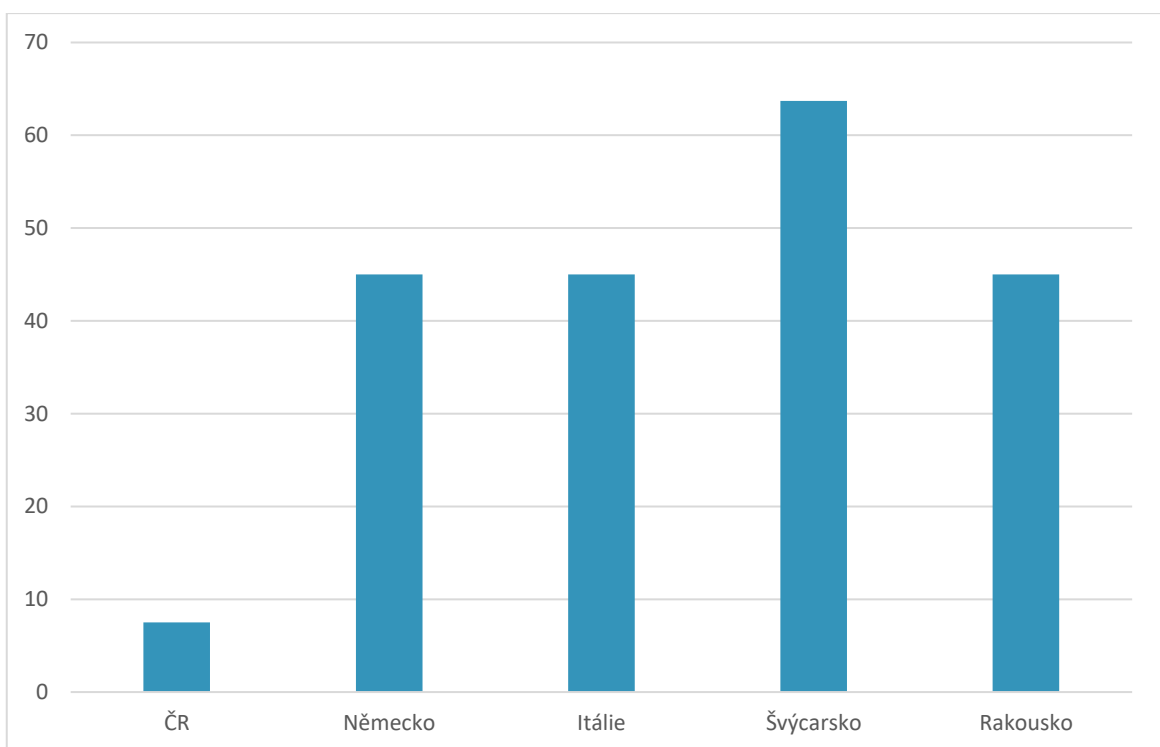


Zdroj: Vokroj, Z., osobní rozhovor 4.4.2018

Z obrázku č. 9 je jasně viditelné, že průměrné mzdy v podniku se drží cca o 3000 Kč nad výši minimální mzdy. Tento fakt okomentoval vedoucí dopravy tým, že řidiči získávají nejenom mzdu, ale také nezdaněné denní diety. Tyto diety jsou velmi rozdílné v jednotlivých státech.

Společnost Strakonsped s.r.o. jezdí nejčastěji po ČR, dále do Německa, Itálie, Švýcarska a Rakouska. V obrázku č. 10 můžeme porovnat výši minimálních denních diet u služebních cest delších než 18 hodin v těchto zemích.

Obrázek č. 10: Minimální diety



Zdroj: “Finance.cz” (c2018), vlastní zpracování

Společnost si zakládá na tom, aby řidiči v Německu, Rakousku a Itálii dostávali 50 euro denně na dietách. Řidiči ve Švýcarsku dostávají 68 euro na dietách a řidiči v ČR dostávají 10 euro na dietách denně. Vyšší diety mohou být dobrým lákadlem pro zájemce o zaměstnání.

Z osobních rozhovorů s několika pracovníky v oboru logistiky jsem nabyla dojmu, že je práce řidiče velmi psychicky i fyzicky náročná. Díky práci jsou nuceni trávit dlouhé hodiny na cestách, často jsou odloučeni od známých a přátel, a především nejsou se

svými rodinami. Proto je u řidičů motivace snad i důležitější než stimulace. Na cestách není možné, aby manažer mohl řidiče správně stimulovat k práci.

Jako jeden z nedostatků, týkající se motivace, je absence benefičního programu. Využití cafeterie je pro podnik jednoduše používaným motivátorem, s velikou výhodou – zacílení na široké skupiny lidí s různými zájmy. Body z cafeterie se dají použít od dovolených, přes wellness, až například po lístky do kina, či do divadla. Společnost ani nevyužívá stravenek, což bylo odůvodněno tím, že řidiči na cestách disponují dietami. Výhodou diet je skutečnost, že se z nich nemusí odvádět sociální a zdravotní pojištění.

Jako další nedostatek plynoucí z rozhovoru s manažerem je dle mého názoru nábor. Nábor začíná zveřejněním inzerátu na Úřadu práce, v novinách, občasně reklamy na zadních dveřích kamionu a přes doporučení od řidičů, což se může zdát v dnešní době nedostatečné. Výhodou nábora přes doporučení je zájem pro obě strany, zaměstnanec, který doporučí kandidáta za něj dostane odměnu a pro podnik je to zároveň vcelku bezstarostný nábor, u kterého nemusí vynakládat zbytečně moc času na hledání správného kandidáta. Domnívám se, že dalším nedostatkem je absence kroku, kdy zájemci zasílají své životopisy. Podnik si je rovnou zve na osobní pohovor. Dle mého názoru tak nejsou schopni vyfiltrovat nevhodné kandidáty ihned. Navíc na své řidiče nemají požadavky týkající se jazyků, což je způsobeno nedostatkem pracovní síly v oblasti kamionové dopravy. Požadavky na jazyky jsou pouze na technicko-hospodářské pracovníky.

Dále Strakonsped nabízí pouze férové a seriózní jednání, pravidelné přepravy, mladý vozový park a dobré platové ohodnocení. Dle rozhovoru s manažerem je v oboru velmi časté nedodržování ujednaných podmínek jednou nebo druhou stranou. Strakonsped si zakládá na tom, aby vždy dodržoval i pouze ústně sjednané podmínky.

Co se týče motivačních faktorů využívaných manažerem je používána pouze pochvala od nadřízeného a finanční odměna. Vedoucí dopravy a spedice se dle svých slov setkává pravidelně jednou měsíčně se všemi řidiči, zde dochází k využití zpětné vazby managementem. Ve zpětné vazbě se používá jak pochvala za dobře vykonanou, tak i pokárání při nedostatečné práci, či zbytečných chybách. Obě formy zpětné vazby mohou být motivující pro zaměstnance.

Jako velmi pozitivní stránku vidím to, že management ještě nemusel řešit šikanu na pracovišti. Dále manažer označil vztahy na pracovišti jako vcelku dobré, avšak se známkou drobné rivality. Rivalita v určité míře může být pro zaměstnance zdravá a prospěšná, protože jej nutí k lepším výkonům. Jako dravější skupinu lidí označil manažer mladé zaměstnance. Zároveň mladí prý častěji odcházejí za jinou prací.

Velmi dobře hodnotí manažer komunikaci na pracovišti dispečinku, který zároveň označil jako nejdůležitější. Pracoviště charakterizoval jako otevřené a schopné společně řešit problémy.

Při mé návštěvě mě zaujala open space kancelář. Manažer tak seděl v jedné kanceláři se svými podřízenými. Dle mého názoru jde určitě v kritických situacích o efektivnější uspořádání, kdy mohou zaměstnanci řešit problémy s nadřízeným okamžitě. Zároveň to určitě navozuje přátelštější atmosféru. Bohužel toto uspořádání má i slabiny. Dle některých autorů je práce v open space kanceláři příčinou několika zdravotních potíží.

Společnost využívá komunikace ústní, telefonické i e-maily. V rámci dispečinku se využívá hlavně komunikace ústní díky společné kanceláři. Mezi dispečery a řidi se využívá hlavně komunikace po telefonu. Výhodou je, že každý zaměstnanec má k dispozici firemní telefon, který může používat i k soukromým účelům. E-mailová komunikace se hlavně využívá při komunikaci se zákazníky a dodavateli společnosti.

Společnost nevyužívá teambuildingových akcí. Management tuto skutečnost odůvodnil tím, že řidiči, kteří jsou přes týden na cestách, nechtějí víkendy trávit s kolegy, ale se svými rodinami. Každoročně je ale mezi vánočními svátky pořádán Vánoční večírek.

5.1 Dotazníkové šetření

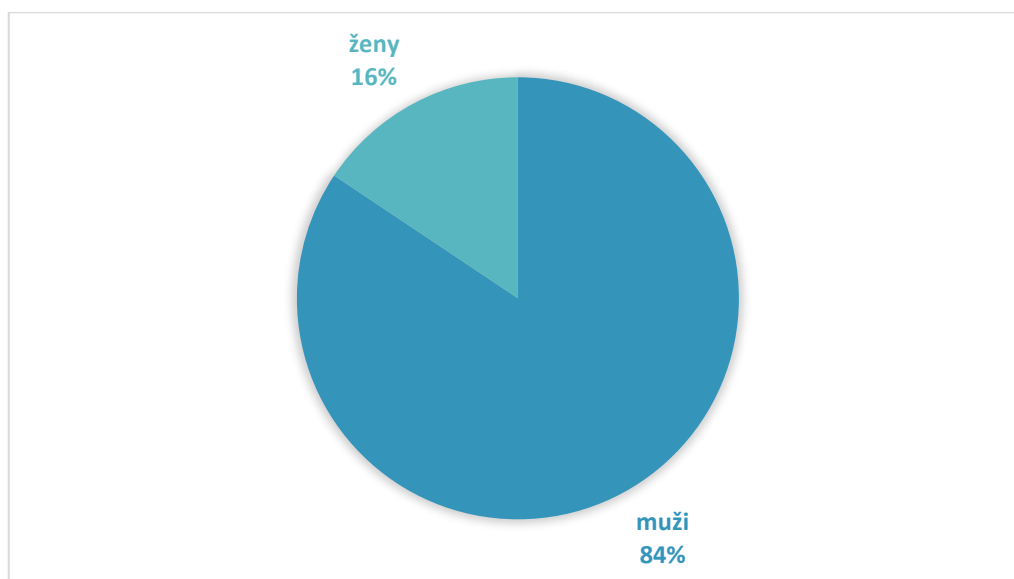
Pro účely mé bakalářské práce jsem vytvořila krátký dotazník, obsahující 18 otázek. Pověštinou se jedná o otázky uzavřené s jednou možnou odpovědí. V dotazníku jsem taktéž využila Likertovy škály. V posledních dvou otázkách se mohl zaměstnanec jakkoliv vyjádřit k motivačnímu programu Strakonspedu s.r.o. a mohl vyjmenovat benefity, které mu chybí.

Dotazníky jsem předala všem pracovníkům firmy s vysvětlením, že je dotazník opravdu anonymní a s možností dotazník vložit do obálky, zalepit a dát do zapečetěné krabice. Vrátilo se mi 32 vyplněných dotazníků z celkového počtu 55 zaměstnanců, tedy 58,2 % zaměstnanců. Spousta řidičů buď nechtěla, nebo neměla čas na vyplnění. Dotazování proběhlo na začátku března 2018.

Otázka č. 1: Pohlaví

V obrázku č. 11 můžeme vidět převahu mužů ve zkoumaném vzorku respondentů. Všechny ženy jsou zaměstnány v kanceláři. Toto je dáno možná povahou práce řidičů, ale i přežitý stereotyp. Naštěstí můžeme stále častěji potkávat za volanty kamionů ženy, tedy vidíme, že tento stereotyp začíná pomalu ustupovat.

Obrázek 11: Rozdělení dotazovaných dle pohlaví



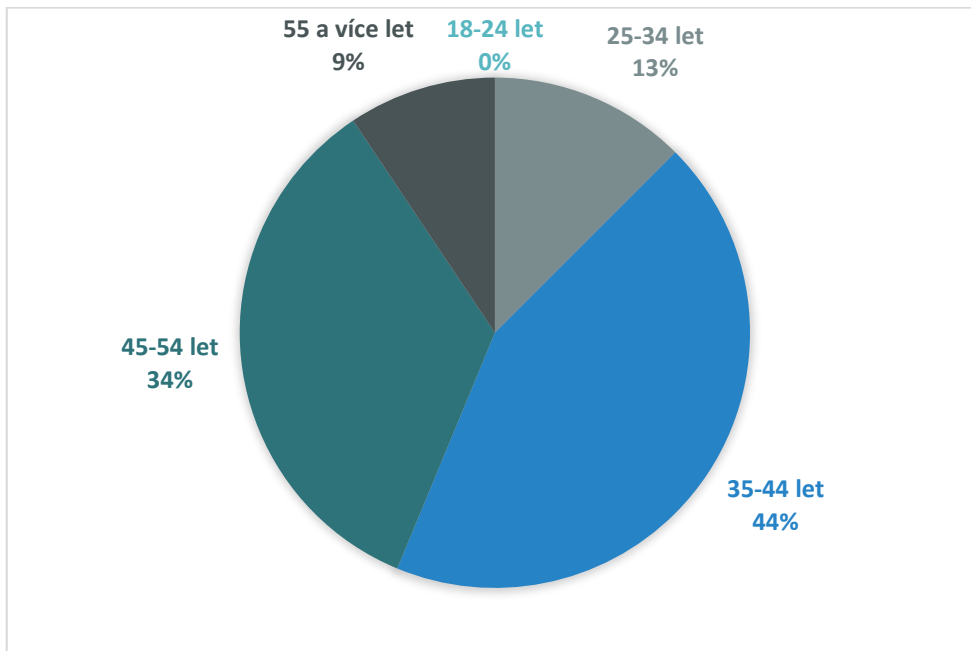
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2: Věk respondentů

Z věkové struktury na obrázku č. 12 můžeme vidět, že Strakonsped s.r.o. není tolik atraktivní pro mladé lidi. 87 % respondentů je starší než 34 let. Toto může v budoucnu vést k mnohem větší fluktuaci a nedostatku pracovních sil v podniku, až tato většina bude postupně odcházet do důchodu.

Nedostatek mladých zaměstnanců vidím hlavně ve špatné propagaci podniku a nedostatečného náboru.

Obrázek 12: Věková struktura



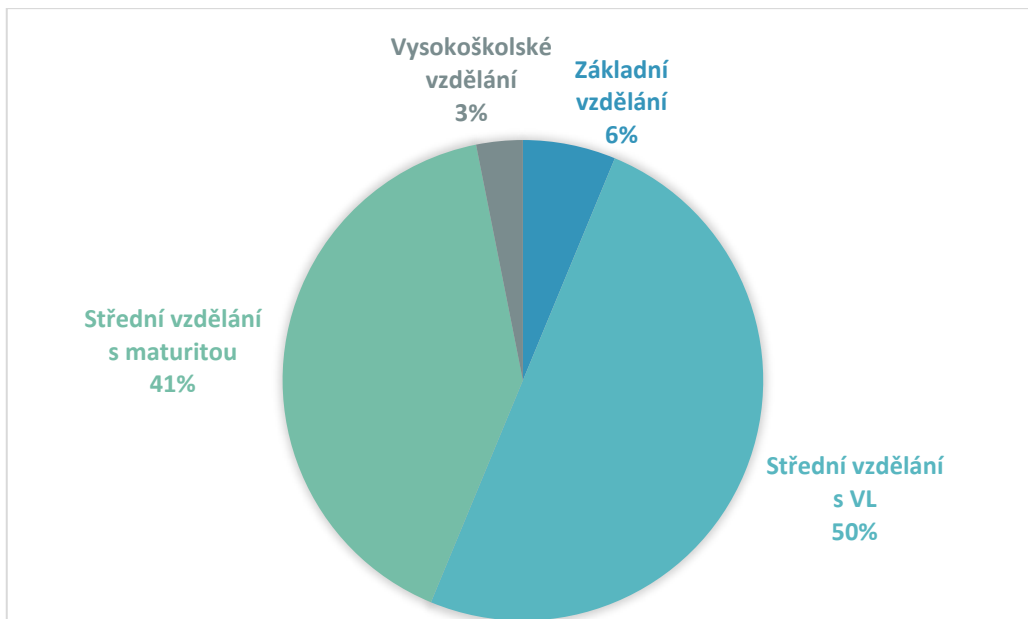
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Z obrázku č. 13 je patrné, že převažuje středoškolské vzdělání s maturitou nebo výučním listem. Pouze 2 zaměstnanci mají základní vzdělání a 1 vysokoškolské. Mezi zaměstnanci není ani jeden se středním vzděláním bez výučního listu, ani s vyšším odborným vzděláním. V obrázku č. 13 jsou tyto hodnoty v procentech.

Vyučení zaměstnanci jsou ve většině zaměstnání jako řidiči, naopak zaměstnanci s maturitou jsou na technicko-hospodářských pozicích.

Obrázek 13: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců



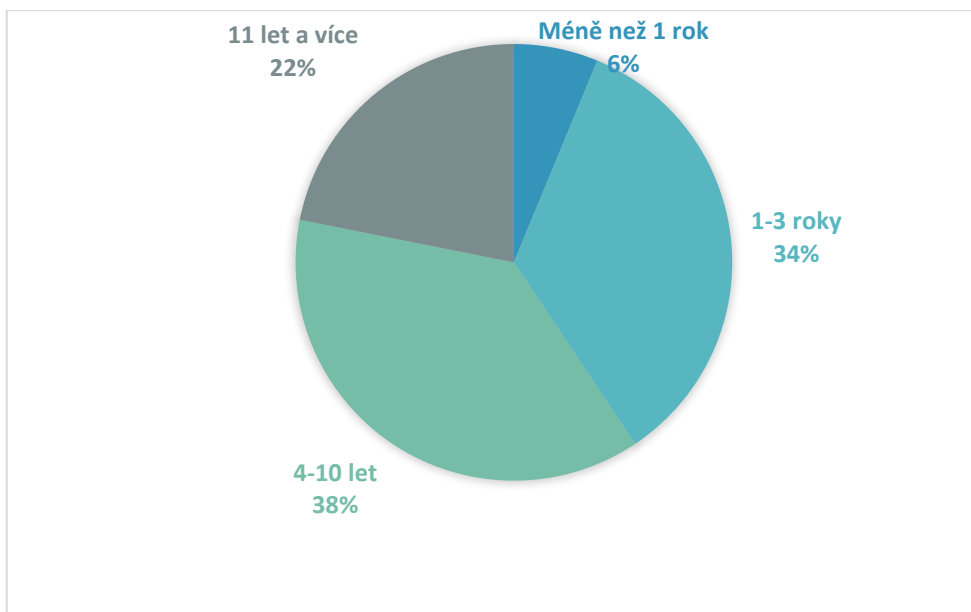
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4: Jak dlouho v Strakonspedu s.r.o. pracujete?

Z obrázku č. 14 je jasně viditelné, že 40 % dotazovaných je v podniku méně než 3 roky. Toto je způsobeno velkým odlivem řidičů v roce 2016, tedy i nutností zaměstnání nových lidí.

Jako pozitivní ukazatel vidím 22 % zaměstnanců, kteří jsou v podniku 11 let a více. Toto procento ukazuje na určitou spokojenost a loajalitu k Strakonspedu s.r.o., vzhledem k tomu, že podnik je na trhu 17 let a k jejich pomalému rozvoji je 22 % mnou vnímáno jako vysoké číslo.

Obrázek 14: Délka zaměstnání



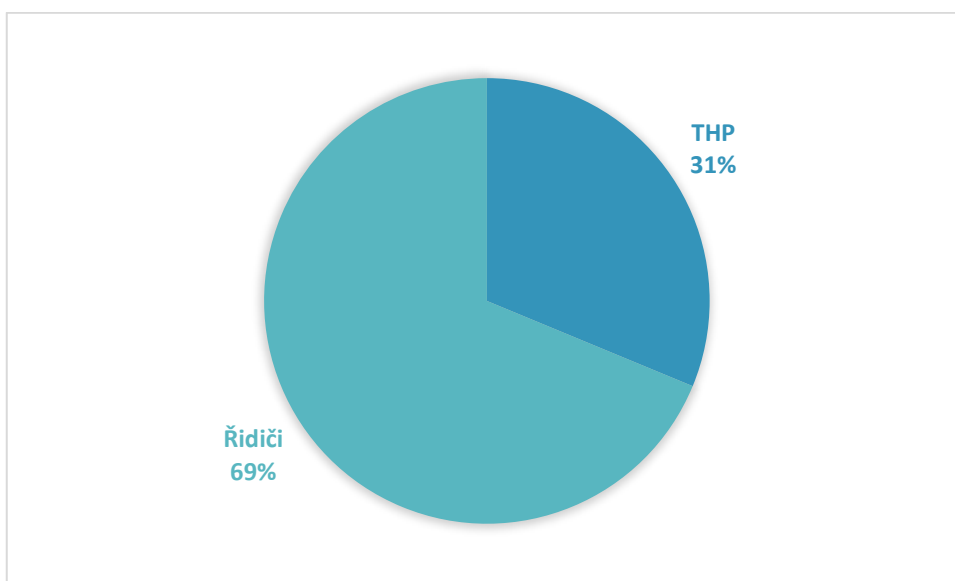
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 5: Povolání

Z obrázku č. 15 můžeme vyčíst procentuální zastoupení povolání z vyplněných dotazníků, tedy THP a řidičů. Dotazník vyplnili všichni THP (celkem 10) a 22 řidičů.

Vzhledem k převaze řidičů jak v dotazníkovém šetření, tak v podniku jako celku, je nutno k vyhodnocení a k doporučením přihlížet k tomuto faktu.

Obrázek 15: Podíl řidičů a THP



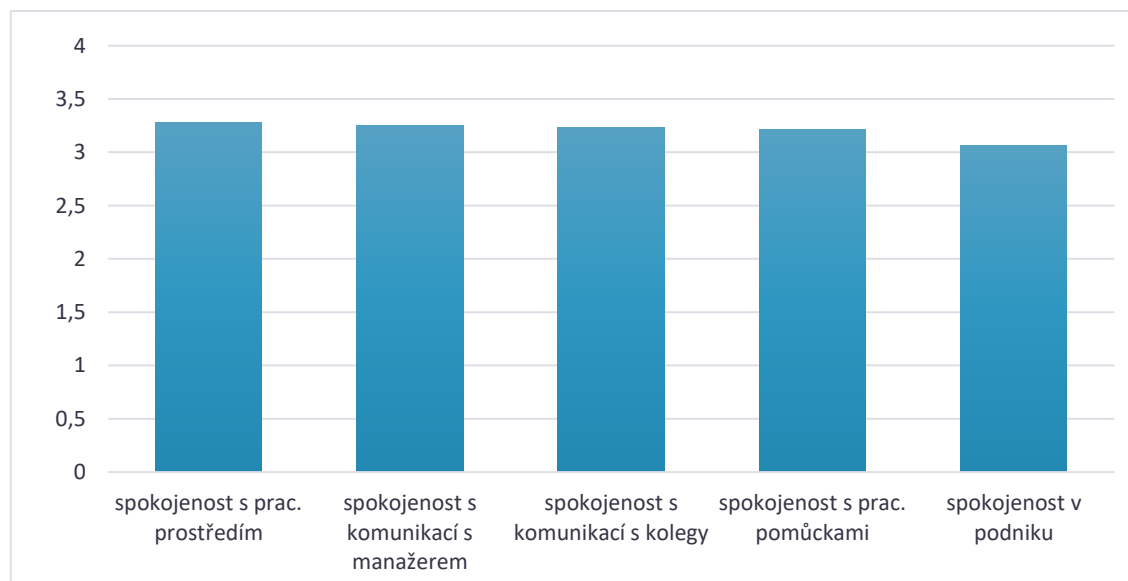
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 6: Spokojenost s uvedenými faktory (škála 1-4, 1 je absolutní nespokojenost)

V otázce č. 6 jsem žádala zaměstnance o ohodnocení jednotlivých faktorů, z jejich každodenního života, tedy prostředí, pomůcky, komunikace a celková spokojenost v podniku. Zaměstnanci měli možnost hodnotit na škále 1 – 4, kdy 1 je absolutní nespokojenost a 4 absolutní spokojenost.

V obrázku č. 16 jsem tyto faktory seřadila sestupně, tedy spokojenost s pracovním prostředím je nejvyšší a spokojenost v podniku nejnižší. Všechny tyto faktory se ale drží nad hladinou 3, tedy spadají ještě pod spokojenost, což můžeme vnímat jako pozitivní ukazatel. Celková spokojenost s těmito faktory je důležitá pro motivaci zaměstnanců k další práci a k udržení v podniku.

Obrázek 16: Míra spokojenosti zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování

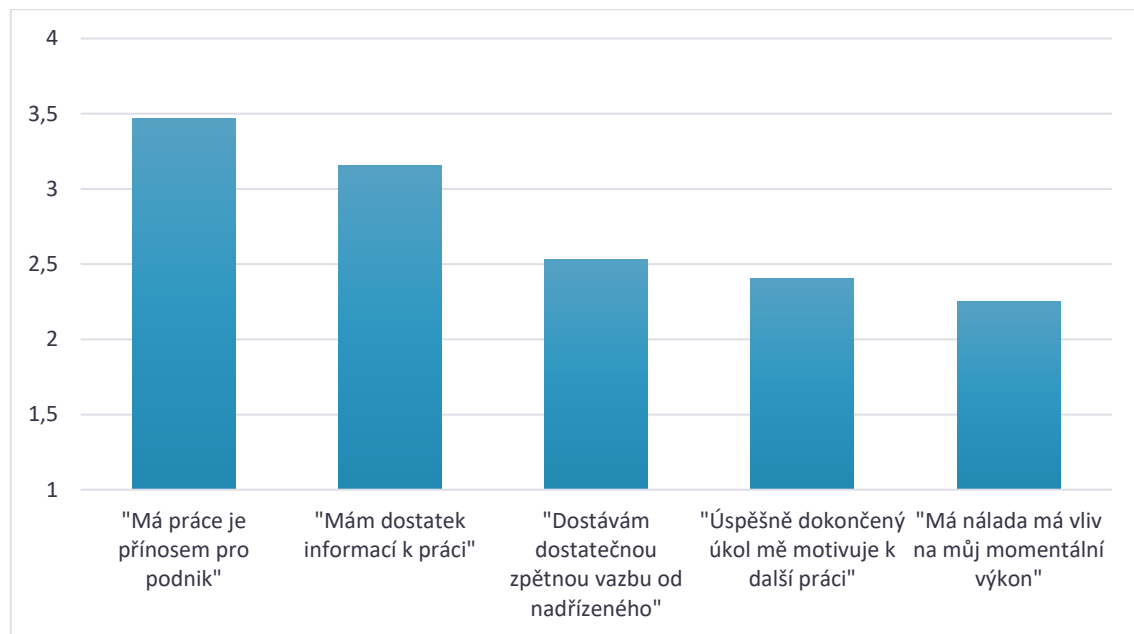
Otázka č. 7: Míra souhlasu s tvrzením (škála 1-4, 1 je absolutní nesouhlas)

V další otázce jsem dotazované požádala o vyjádření míry souhlasu s danými tvrzeními: „Má práce je přínosem pro podnik.“, „Mám dostatek informací k práci.“, „Dostávám

dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízeného.“, „Úspěšně dokončený úkol mě motivuje k další práci.“ a „Moje nálada má vliv na můj momentální výkon.“

Průměrná hodnota u jednotlivých otázek je v obrázku č. 17.

Obrázek 17: Souhlas zaměstnanců s tvrzeními



Zdroj: vlastní zpracování

Je dobré, že zaměstnanci cítí, že je jejich práce užitečná. Pokud by zaměstnanec cítil, že jeho práce nemá smysl, ztrácela by se jeho motivace k dalším úkolům. Zároveň můžeme vidět, že se zaměstnanci necítí být ošizováni o informace. Neinformovaný zaměstnanec bude mít samozřejmě horší výsledky. Nedostatek informací také může vést k frustraci zaměstnance, dlouhodobá frustrace opět může vést ke snížení motivace k další práci.

Naopak dostatečná zpětná vazba je na pomezí souhlasu a nesouhlasu. Manažer by měl dávat zpětnou vazbu na výkon svých zaměstnanců, tím bude podporovat dobré výkony a omezovat ty špatné. Zároveň je dobré podřízeného upozornit na jeho silné a slabé stránky, na kterých pak může stavět další práci. Tento výsledek může být dán nedostatkem osobního kontaktu mezi manažerem a řidiči. Dle rozhovoru s vedoucím dopravy dochází k pravidelným setkáním s řidiči, toto setkání může být vhodnou příležitostí k předání hlubší zpětné vazby na výkon svých zaměstnanců.

Další tvrzení spadající pod nesouhlas je „Úspěšně dokončený úkol mě motivuje k další práci“, tento nesouhlas se může vztahovat ke zpětné vazbě, která v podniku bohužel není dostatečná. Zaměstnanec, pro kterého je jeho náplň práce nezajímavá, může být, bez jakékoli pochvaly, demotivován. Dalším důvodem nesouhlasu může být nedostatek zajímavých úkolů, či nedostatek výzvy při práci. Bohužel může být tento fakt dán také povahou práce řidičů, kteří pravidelně jezdí stejné trasy a tak pro ně práce nepřináší nic nového.

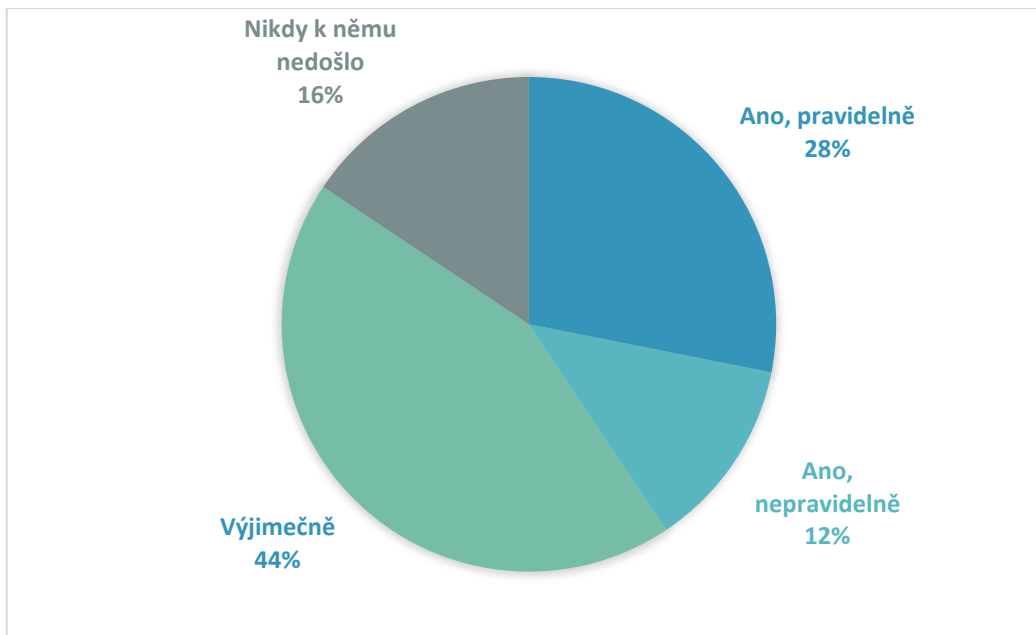
Posledním nesouhlasem je: „Má nálada má vliv na můj momentální výkon“, což je dobrý ukazatel. Zaměstnanci jsou do určité míry schopni obdobných výkonů i při špatné náladě. Větší míru souhlasu jsem mohla sledovat spíše u technicko-hospodářských pracovníků.

Otázka č. 8: Dochází k hodnotícím pohovorům s nadřízeným?

Dle vyplněných dotazníků dochází k pravidelným hodnotícím pohovorům pouze u 28 % respondentů, což byli technicko-hospodářští pracovníci, zbytek zaměstnanců má s nadřízeným pohovory pouze nepravidelně (12 %), výjimečně (44 %), nebo k nim nikdy nedošlo (16 %). Z obrázku č. 18 je tedy jasně viditelné, že pouze u čtvrtiny respondentů dochází k pravidelným hodnotícím pohovorům, u tří čtvrtin tyto pohovory zaostávají, v tomto aspektu vidím prostor pro zlepšení.

Hodnotící pohovory jsou vhodnou příležitostí ke zpětné vazbě k řidičům, se kterými se nadřízený nesetkává příliš často. Při těchto rozhovorech je vhodné využít zpětné vazby a poukázat na prostory ke zlepšení. Zároveň si manažer a zaměstnanec mohou vyjasnit společné cíle, kterých chtějí v dalších měsících dosáhnout.

Obrázek 18: Četnost hodnotících pohovorů



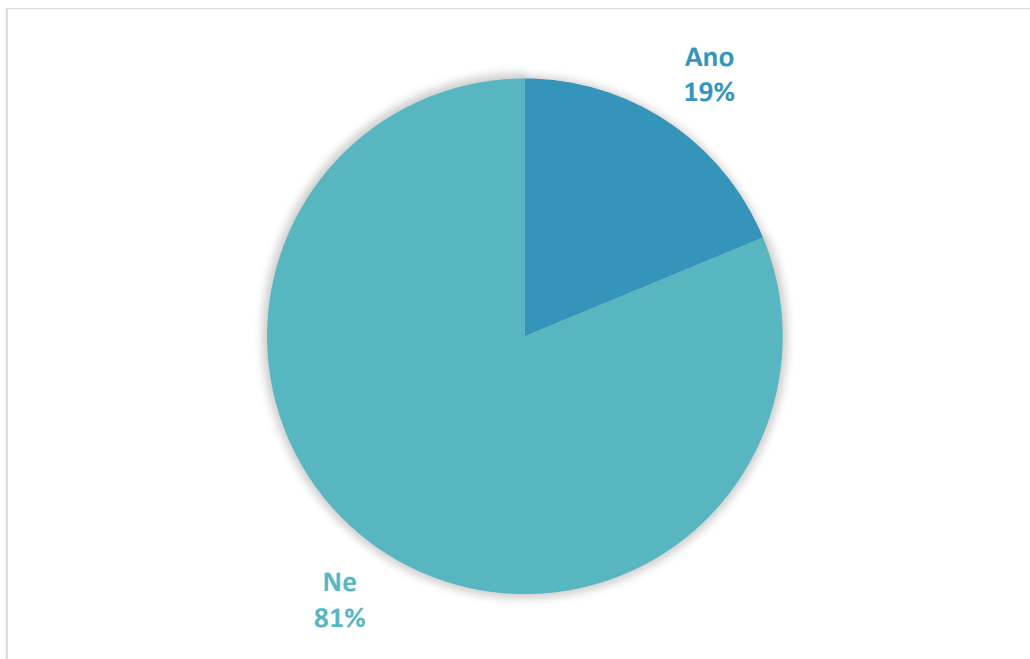
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 9: Setkal/a jste se někdy s šikanou na pracovišti?

Manažer firmy se dle svých slov nikdy nesešel se šikanou na pracovišti a nikdy ji řešit nemusel. Bohužel, 19 % dotazovaných se na pracovišti se šikanou setkala, což můžeme vidět na obrázku č. 19.

Je tedy vidět, že nejenže se objevila v podniku šikana, ale zaměstnanci se necítili dostatečně komfortně, aby vše nahlásili nadřízenému.

Obrázek 19: Setkal/a jste se někdy s šikanou na pracovišti?



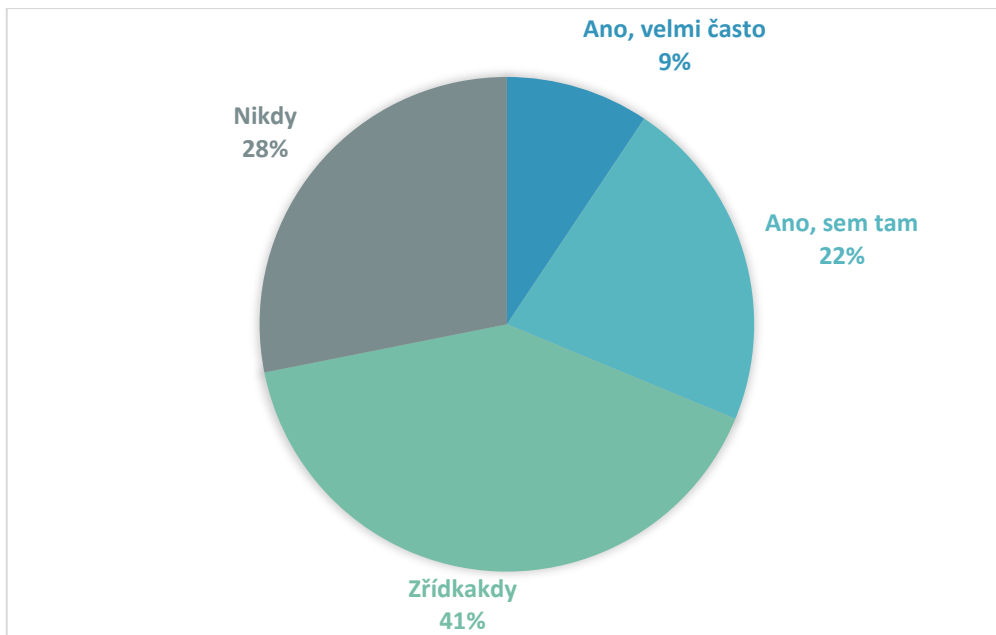
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 10: Setkal/a jste se někdy s takovým chaosem na pracovišti, který by vedl až k nemožnosti pracovat?

Chaotické pracoviště může být pro zaměstnance velmi demotivující. Na obrázku č. 20 můžeme vidět, že 9 % dotazovaných pracuje v chaosu velmi často, tito respondenti spadali pod THP pracovníky. Dle slov manažera je práce dispečera obecně velmi stresující a chaotická a nenapadá ho možnost, jak by mohl tento chaos zmírnit. Chaos může být také znásoben open space kanceláří na dispečinku.

Občas se s takovým chaosem setká 22 % respondentů a 41 % se s ním setká zřídka. V těchto odpovědích převládají řidiči. Chaos většinou nastává při nakládce a vykládce nákladu jejich vozů.

Obrázek 20: Četnosti nadměrného chaosu na pracovišti



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 11: Ohodnoťte, prosím, na bodové škále motivační faktory dle důležitosti (1 – nedůležité, 10 – nejdůležitější)

Otázka č. 11 byla zaměřena na motivační faktory, respondenti v nich měli možnost jednotlivé faktory ohodnotit na škále 1-10 dle toho, jak vnímají jejich důležitost. V obrázku č. 21 můžeme vidět tyto faktory seřazené dle průměrné důležitosti.

Na prvních dvou místech se, dle očekávání, umístilo finanční ohodnocení a jistota pracovního místa. Tyto dva faktory jsou velmi důležité pro zaměstnání s rutinní prací. Nedostatek možností k seberozejví a zpestření práce vede ke snížení důležitosti pochval, sebezvdělávání a úspěchu.

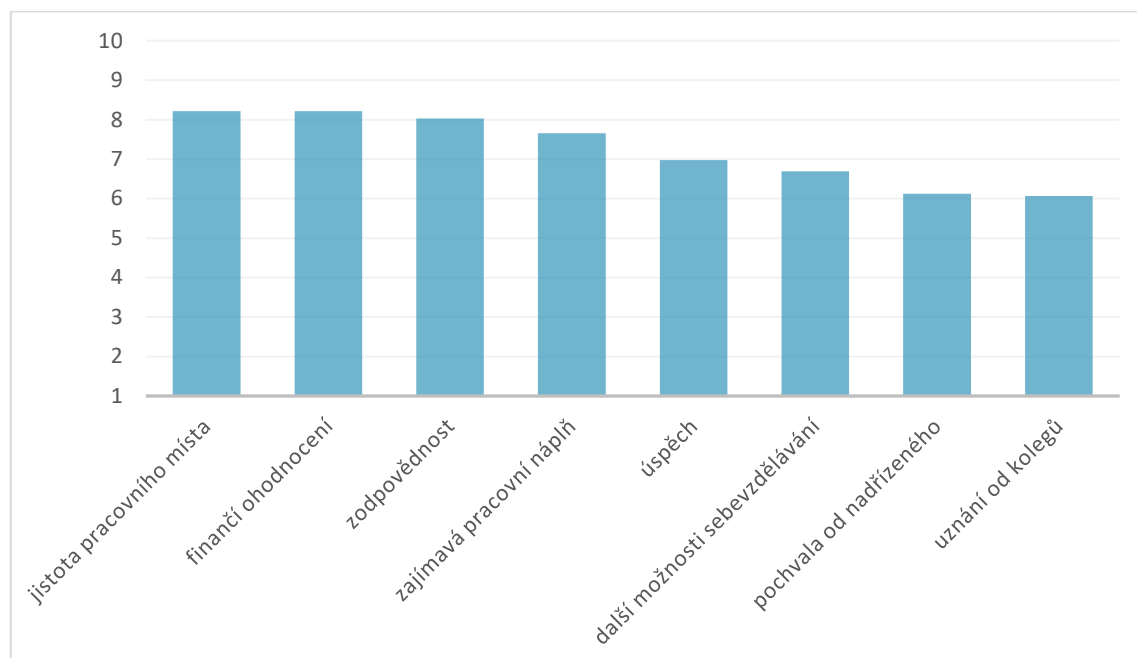
Zodpovědnost, jako motivační faktor, se objevila na třetím místě. Vyšší zodpovědnost může zaměstnanec brát jako důvěru manažera v jeho schopnosti, což je motivující pro další práci.

Zajímavá pracovní náplň je důležitá pro udržení výkonnosti zaměstnance. Pokud zaměstnanec nemá zajímavou práci, je nutné mu k lepším výkonům pomáhat stimulací manažera.

Úspěch a úspěšně dokončený úkol je taktéž důležitý pro další výkony zaměstnance. Je vhodné zaměstnanci ukládat lehčí úkoly a postupně jejich náročnost navyšovat. Můžeme vidět, že úspěch je pro zaměstnance důležitější než pochvala a uznání. Ve Strakonspedu tedy převažuje pocit uspokojení z dobře odvedené práce.

Další možnosti sebevzdělávání byly lépe hodnoceny THP pracovníky než řidiči. Řidiči mají pouze několik dní v měsíci, které mohou strávit se svými rodinami, proto nejspíše nemají čas ani chuť navštěvovat kurzy či školení navíc, pokud nejsou povinné. Naopak THP by tuto možnost uvítali.

Obrázek 21: Důležitost motivačních faktorů



Zdroj: vlastní zpracování

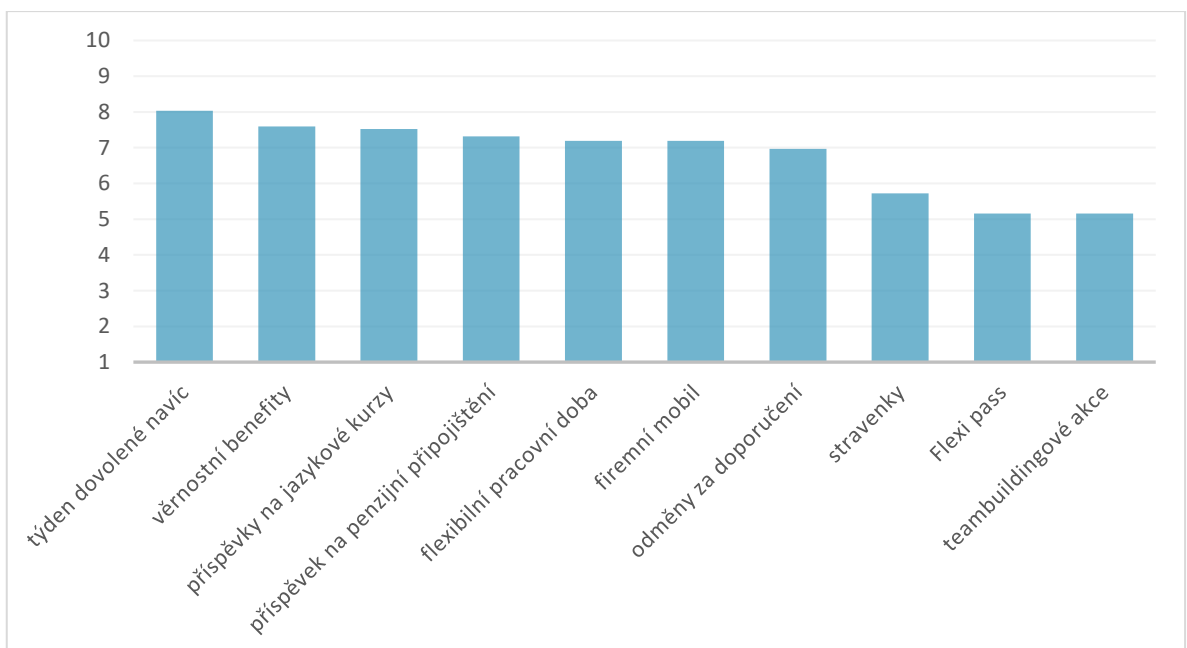
Otázka č. 12: Ohodnoťte, prosím, jednotlivé možné benefity (1 – nezajímavé, 10 – velmi zajímavé)

Jako nejdůležitější benefit byl označen týden dovolené navíc. V současné době jsou Strakonspedem s.r.o. nabízeny pouze 4 týdny dovolené. Pro zaměstnavatele je týden dovolené navíc finančně náročný, protože proplácí zaměstnanci mzdu, odvádí za něj pojištění sociální i zdravotní, ale zaměstnanec nevykonává činnost, která by vedla k zisku firmy.

Dalším faktorem jsou věrnostní benefity. Tento benefit je forma odměny za loajalitu podniku. Může být ve formě peněžní odměny, poukazu, či daru. Je pouze na podniku, jakou formu vybere a v jaké sumě, ale i menší dar může být pro zaměstnance příjemným překvapením. Je ale důležité dávat zaměstnancům dary v podobné hodnotě, větší rozdíly mohou vést k rivalitě na pracovišti.

Tyto benefity byly seřazeny podle průměrné důležitosti, kterou jim respondenti udělili. Jejich pořadí můžeme vidět na obrázku č. 22.

Obrázek 22: Důležitost benefitů



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 13: Co byste označili za slabiny motivačního programu Strakonspedu s.r.o.?

Otázka č. 13 je otázkou otevřenou. Zaměstnanci v této otázce měli možnost jakkoliv se vyjádřit k motivačnímu programu podniku. Častou odpovědí na tuto otázku byla malá pestrost motivačního programu. Z této odpovědi je vidět, že zaměstnanci si uvědomují nedostatky v motivačním programu podniku. Další opakovanou odpovědí byla komunikace, což považují za velký nedostatek.

V dalších odpovědích bylo zmiňováno, že v porovnání s ostatními podniky v okolí, jsou méně odměňováni.

Otázka č. 14: Jaké jiné stimuly, či benefity byste uvítali?

V další otevřené otázce měli zaměstnanci možnost napsat jiné benefity, které by uvítali. Nejčastěji opakovanou odpovědí byly příspěvky na sport / Multisport karta. Tento benefit je dle mého názoru velmi užitečný. Udržovat zaměstnance v dobré fyzické kondici je výhodné i pro zaměstnavatele. Zároveň je těžké pro řidiče být v kondici, pokud jsou celý den na cestách – zaměstnavatel by je měl tedy podporovat ve fyzické aktivitě alespoň v jejich volném čase.

Další odpovědi byly stravenky. Tyto odpovědi byly většinou od THP. Řidiči nedostávají stravenky, ale diety.

6 Diskuze a návrh změn

V rámci své bakalářské práce jsem zkoumala motivaci ve vybrané organizaci – strakonické společnosti Strakonsped s.r.o. Jak jsme zjistili v literární rešerši, je motivace důležitá v každodenním životě člověka, ať už v pracovním životě, tak i v tom soukromém. Pro náš účel je důležitá motivace v pracovním životě.

Z rozhovoru s manažerem a dotazníkového šetření jsem zjistila hned několik závažných chyb, z kterých plyne několik doporučení pro podnik.

6.1 Benefits

Z celkového počtu 32 je 40 % dotazovaných zaměstnáno v podniku méně než 3 roky. V zájmu podniku je, si tyto zaměstnance udržet i do dalších let. Velkým motivátorem mohou být věrnostní benefity, které byly v rámci dotazníku velmi dobře hodnoceny (7,6 na škále 1 – 10). Velké sumy, bohužel, nejsou pro takto malý podnik reálné. Alternativou může být nějaký poukaz, balíček, dar...

Z další otázky jsme mohli vyčíst celkovou větší spokojenost s podnikem, prostředím a pomůckami. Je v zájmu podniku tyto faktory udržovat minimálně ve stejné kvalitě, ne-li je zlepšovat. Dle Forsytha (2009) se jedná o faktory hygienické, pokud tedy budou v menší kvalitě, dojde ke snížení motivace.

Dalším mým doporučením je jednoznačně alespoň promyslet možnost přidání 1 týdnu dovolené. Z obrázku č. 22 je jasně viditelné, že tento benefit je velmi dobře vnímaný. Bohužel je tento benefit spojen s velkými náklady, proto se musí podnik rozhodnout, zda spokojený, odpočatý a motivovanější zaměstnanec je důležitější než tyto náklady.

Dobře hodnoceným benefitem jsou též příspěvky na jazykové kurzy. Z příspěvků na jazykové kurzy může těžit taktéž zaměstnavatel, vzdělanější zaměstnanec je žádoucí. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci jsou často v zahraničí, je důležité, aby se dorozuměli. Příspěvky na jazykové kurzy, nebo podklady pro výuku jazyků, jako např. učebnice, výuková CD, či online výuka, jsou žádoucí. Pro řidiče mohou být nejpraktičtější výuková CD, která mohou poslouchat na cestách.

Příspěvky na penzijní připojištění je stále se rozvíjejícím benefitem. Tyto příspěvky byly velmi dobře hodnoceny respondenty. Pokud si zaměstnanec spoří dlouhodobě a naspořenou částku si vybere až v důchodu, má také nárok na příspěvek od státu. U zaměstnanců s nižší mzdou je toto spoření výhodnou investicí do budoucna, kvůli nižším starobním důchodům. Průměrným příspěvkem zaměstnavatele je 500 Kč měsíčně. Pokud si zaměstnanec spoří alespoň 1000 Kč měsíčně, má nárok na příspěvek od státu 230 Kč. Dohromady tedy bude mít zaměstnanec na spořicímu účtu 1730 Kč měsíčně za těchto podmínek. V případě nouze je možné vybrat naspořenou částku po 5 letech od začátku spoření, v tom případě ale zaměstnanec nemá nárok na příspěvek od státu. (“Příspěvky.cz”, c2018)

Zavedení příplatku za naplnění fondu pracovní doby může taktéž napomoci k vyšším výkonům. Takzvané příspěvky za „nemarození“ mohou být vhodným motivátorem. Tím by se zaměstnavatel mohl vyvarovat zbytečných nemocenských u svých zaměstnanců. Někteří zaměstnanci pracovat nechtějí a tedy snaží se najít cesty, jak se práce vyvarovat, to bývá často nemocenská.

Velkým nedostatkem je, dle mého názoru, neochota k zavedení změn. Dle rozhovoru s vedoucím dopravy je hlavní problém v uvolnění peněžních prostředků na zavedení lepšího motivačního programu. Dále je problémová tvorba návrhů na nové benefity. Vedení má obavy, že benefity s vyššími náklady by nebyly dostatečně atraktivní pro zaměstnance a nevyužívali by je. Bohužel jejich aktuální motivační program nemusí být dostatečně atraktivní pro mladé lidi na trhu práce, tedy dají přednost jinému podniku, pokud je nepřesvědčí reference od stávajících zaměstnanců. Tento problém může vést k nedostatku zaměstnanců v budoucnosti, a tedy opětovné rušení zakázek, jak již tomu bylo v minulých letech.

6.2 Personální činnosti

Přesuňme se k otázce nábory. Málo viditelná inzerce pracovních míst může být důvodem nedostatku zaměstnanců a kandidátů, který podnik momentálně pocítuje. Inzerce v novinách, na Úřadu práce a na zadních vratech kamionu je v této době zastaralá. Snadnou a levnou možností je inzerovat na online portálech práce. Například nejlevnější verze inzerce jedné pozice na portálu jobs.cz stojí 5900 Kč na 30 dní. Další možností je pracezaroheem.cz, kde u menšího podniku je první inzerát zdarma a další za

900 Kč, inzeráty jsou na stránkách 15 dní. Tyto stránky využívají mobilní aplikace s polohovými službami, tedy zaměstnanci mohou hledat nejbližší pracovní místa. Poslední vhodnou možností je inzerce na portálu práce.cz, kde inzerát na 30 dní stojí 4235 Kč s DPH.

Další možností inzerce jsou sociální sítě. Momentálně je na vzestupu síť LinkedIn

Momentálně má podnik přehledné internetové stránky, ale daly by se označit za velmi strohé. Lepší internetové stránky s galerií fotografií jejich vozového parku a nabídkou práce může taktéž nalákat kandidáty. Mladý vozový park je určitě atraktivnější pro potencionální zájemce.

Jako další negativum vnímám absenci personalisty. Nábor, personální agenda a mzdy jsou vykonávány manažerem. Větší profesionalita i více času pro vedení by mohly být výstupem zaměstnání personalisty.

Další činností personalisty by mohla být taktéž otázka šikany. Z mého pohledu je 19 % zaměstnanců, kteří se setkali se šikanou je vysoké číslo. Úkolem vedení podniku je vytvořit takové prostředí, které umožňuje zaměstnancům svěřit se s tímto problémem a nebát se říct si o pomoc. V podniku by měla být hlavně nulová tolerance šikany. Řešením by mohla být tvorba podnikového etického kodexu. Je jen na zaměstnavateli, zda jej učiní závazným, kdy při porušení může dojít k ukončení pracovního poměru se zaměstnancem, či nezávazným, tedy pouze doporučujícím.

6.3 Zpětná vazba

Dalším nedostatkem, který plyne z dotazníků, je nedostatečná zpětná vazba. Pokud zaměstnanec nedostává informace o tom, zda práci vykonává dobře, nebo kde jsou jeho slabiny, nemůžeme čekat lepší výkony.

Výhodné by bylo školení na zpětnou vazbu a komunikaci v týmu. Komunikace je v podniku využívána ústní, telefonická a e-mailová. Školení spojené s teambuildingem může být zajímavou formou sebevzdělávání a rozvíjení týmu. Pokud nemá nadřizený dostatek času na okamžitou zpětnou vazbu, pak je alespoň vhodné se např. jednou za rok sejít s jednotlivými zaměstnanci a ohodnotit jejich pracovní výkon v rámci

hodnotících pohovorů. Tyto pohovory mohou být vhodnou příležitostí k zjištění cílů zaměstnance. Management ale musí tyto rozhovory dodržovat, a to opravdu u všech zaměstnanců.

6.4 Kancelář

Vzhledem k častému chaosu v rámci práce, která vede k obtížnějším řešení úkolů, by se měl management zamyslet, zda je open space kancelář vhodným řešením. V krizových situacích může být vhodným prostředkem efektivnějšího řešení problémů, ale dlouhodobě může mít negativní účinek na dispečery.

Pokud se dispečer nemůže dostatečně soustředit na práci, může dojít k snížení jeho výkonů a dlouhodobé frustraci. Tyto efekty vedou k demotivaci pracovníků. (Lasák, 2006)

Zároveň je dle Vejvodové (2015) open space kancelář příčinou několika zdravotních problémů, jako například zažívacích problémů, zvýšení krevního tlaku, či dokonce depresí. Možností jsou uzavřené místnosti, kam by se mohl zaměstnanec zavřít při práci, pokud se bude potřebovat soustředit. Samozřejmě je také investovat do počítačové techniky, v tomto případě nákupu notebooků.

Dobrou investicí může být také nákup ergonomických židlí a polohovacích stolů. U sedavé práce dochází často k problémům se zády a krční páteří, což ovlivňuje také zaměstnavatele. Může docházet k dlouhým nemocenským, kdy zaměstnanec nemá podíl na ziskovosti podniku, ale zaměstnavatel má díky němu další náklady (Anderson, 2018).

Pro psychickou pohodu zaměstnance je vhodné kancelář vyzdobit. Podnik by měl nechat personál, aby si pracoviště vyzdobil podle svého. Toto je pro Strakonsped s.r.o. beznákladové řešení. Vhodné je také nakoupit pokojové květiny, nejpraktičtější mohou být nekvetoucí, kvůli alergiím.

Relaxační zónou bývá často kuchyňka. Je to místo, kde se mohou zaměstnanci setkávat a řešit jak osobní, tak pracovní problémy. Nákup kávovaru a kávy zdarma by byla, dle mého názoru, dobře vnímaná změna. Zároveň je vhodné vybavit kuchyňku hlavně

lednicí, mikrovlnou troubou a rychlovarnou konvicí. Toto doporučení je na základě absence stravenek pro technicko-hospodářské pracovníky. Pracovníci jsou většinou nuceni nosit si vlastní obědy z domova.

Dále bych doporučila zavést pro technicko-hospodářské pracovníky možnost home office. Vzhledem k převaze žen na těchto pozicích může být home office vhodnou příležitostí při nemoci dítěte. Žena si tak nemusí brát dovolenou, aby byla s dítětem doma.

6.5 Školka

Vzhledem k současné situaci v mateřských školkách bývají často problémy s umístěním dítěte. Dobře vnímaným benefitem proto může být „firemní školka“. U podniku s 55 zaměstnanci není možné založit vlastní, proto může být vhodným řešením nasmlouvaná spolupráce s vybranou mateřskou školou ve Strakonících.

Tato spolupráce může být oboustranná. Podnik by mohl dané mateřské školce dávat dary, či peněžní příspěvky. Na oplátku školka by mohla držet volné kapacity pro děti zaměstnanců Strakonspedu s.r.o.

7 Závěr

Má práce se zabývá motivací zaměstnanců v podniku Strakonsped s.r.o. Mým cílem bylo nalézt nedostatky v motivaci a tvorba vhodných návrhů, které by tyto nedostatky odstranily. Zlepšení motivace by mělo vést ke zvýšení spokojenosti personálu a navýšení jejich efektivity při práci. Oba tyto výsledky jsou pro kterýkoliv podnik žádané.

Prvotním krokem při tvorbě této práce bylo studium odborné literatury na téma motivace. Již při výběru tématu jsem věděla, že podnik, který chci zkoumat, bude zaměřen na mezinárodní kamionovou dopravu. Příležitost se mi naskytla právě ve Strakonickém podniku Strakonsped s.r.o. Vedoucí dopravy a zároveň jednatel společnosti mi vyšel s mým požadavkem vstříc. Vysvětlila jsem mu, že má práce povede ke tvorbě návrhů, které by měly být pro podnik přínosem.

V dalším kroku došlo k tvorbě dotazníku na základě studia literatury a rozhovoru s manažerem, ohledně jejich motivačního programu. Dotazník byl nepovinný a anonymní. Zaměstnancům byl předán v papírové podobě. Dotazník mi vyplnilo 32 zaměstnanců z celkových 55.

Na první nedostatek jsem přišla hned z rozhovoru s vedoucím dopravy. Vedení podniku není otevřeno ke změnám. Současnou situaci vnímají jako dostatečnou a fungující, tudíž nepotřebují motivační program měnit. Hlavní strach plyne z nákladů, které by změny mohly přinést. Management bohužel také nepodává dostatečnou zpětnou vazbu, jak jsme zjistili z výsledků dotazníkového šetření.

Další slabou stránkou je rozhodně absence personalisty. Otázka nábory, tvorby mezd a další personálních činností je dnes náplní práce vedoucího dopravy. Nejspíše proto je dnes taktéž nábor slabinou podniku. Nedostatečná inzerce, sběr životopisů a další slabiny v nábory jsou možnou příčinnou nedostatku kandidátů.

Posledním velkým nedostatkem se zdají nedostatečné benefity. Nejlépe hodnocené benefity bohužel nejsou podnikem nabízeny. Týden dovolené navíc, věrnostní benefity, příspěvky na jazykové kurzy a příspěvky na penzijní připojištění byly hodnoceny

nejlépe. V menším podniku je samozřejmě nemožné zavést všechny tyto benefity, ale vedení by určitě mohlo alespoň do jednoho investovat.

Díky této práci jsem mohla zjistit, jak je práce v mezinárodní dopravě psychicky i fyzicky náročná. Dispečeri pracují v kancelářích, kde skoro pořád zvoní telefony, řidiči tráví většinu dnů na cestách. Právě kvůli specifické povaze práce jsem ráda, že jsem si tento podnik vybrala.

Tvorba této práce by měla být přínosem pro podnik díky zhodnocení současné situace a tvorbě doporučení pro zlepšení. Zaměstnanci byli více motivováni peněžní odměnou a jistotou práce než možnostmi seberealizace, tento fakt je nejspíše dán převahou řidičů v podniku, kteří nemají možnost jakékoliv seberealizace v jejich práci.

I Summary

The thesis studies and analyzes motivation of employees in company Strakonsped s.r.o. The company is a enterprise with 55 employees. The company focuses on intrastate and international lorry transportation.

This thesis is made of two parts. In the first part there are basic information about the topic, such as definition, processes, different ways to look at the problem, etc. In the second part there is study on the company itself.

The thesis studies particular motivators, such as workplace relationships, management communication, communication between colleagues, satisfaction with benefits, cafeteria plan and premiums in the company Strakonsped s.r.o.

Analysis of this thesis was tackled on the basis of the questionnaire filled by 32 employees and semistructured interviews with management of the organization. Data were evaluated with graphic output as a result accompanied by short comments and explanations.

The goal of this work was to find strengths and weaknesses in organizations management motivation of employees. Based on the analyzes' results, certain suggestions were worked and presented to the management with the purpose of better stimulating and motivating, therefore increasing the happiness of employees and their effectiveness.

Key words: motivation, management, employees, stimulation, small enterprise, transportation

II Přehled použité literatury

1. Anderson, D. (2018). *17 Workplace Upgrades That Will Boost Employee Productivity* [Online]. Recruiterbox. Retrieved from <https://recruiterbox.com/blog/17-workplace-upgrades-will-boost-employee-productivity>
2. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada.
3. Berglová, L. (2017). *Zaměstnanecké benefity a daně* [Online]. Businessinfo.cz. Retrieved from <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/zamestnanecke-benefity-a-dane-93526.html>
4. Doležal, J. (2016). *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing.
5. Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
6. Finance.cz. (c2018). *Finance.cz* [Online]. Retrieved April 05, 2018, from <https://www.finance.cz/>
7. Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada
8. Hedges, K. (2014). *8 Common Causes Of Workplace Demotivation* [Online]. Forbes, 2014. Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/work-in-progress/2014/01/20/8-common-causes-of-workplace-demotivation/#51b262ed42c6>
9. Huber, B. (1995). *Psychický teror na pracovišti: mobbing*. Martin: Neografie.
10. Jobs.cz. (c1996-2018). *Jobs.cz* [Online]. Retrieved April 05, 2018, from <https://www.jobs.cz/>
11. Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
12. Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta.
13. Lasák, P. (2006). *Demotivace* [Online]. In Pavel Lasák - osobní stránky. Retrieved from <http://pavel.lasakovi.com/dovednosti/tymova-prace/demotivace/>
14. Morávek, D (2007). *České firmy mají vysokou fluktuaci zaměstnanců* [Online]. Podnikatel.cz: Průvodce Vaším Podnikáním. Retrieved from <https://www.podnikatel.cz/clanky/ceske-firmy-maji-vysokou-fluktuaci-zamestnancu/>

15. Mzdy, náklady práce - časové řady. *Mzdy, náklady práce - časové řady* [Online]. Retrieved April 05, 2018, from https://www.czso.cz/csu/czso/pmz_cr
16. Němeček, R. (2017). *Každá generace vyžaduje jiný způsob vedení* [Online]. Hr News. Retrieved from <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rozvoj-id-2698897/kazda-generace-vyzaduje-jiny-zpusob-vedeni-id-3233971>
17. Odbor 62. *Přehled o vývoji částek minimální mzdy* [Online]. In Ministerstvo práce a sociálních věcí. Praha. Retrieved from <https://www.mpsv.cz/cs/871>
18. Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing.
19. Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali (3., rozšířené vydání)*. Praha: Grada Publishing.
20. Práce za rohem. (c1996-2017). *Práce za rohem* [Online]. Retrieved April 05, 2018, from <http://www.pracezarohem.cz/>
21. Prace.cz. (c1996-2018). *Prace.cz* [Online]. Retrieved April 05, 2018, from <https://www.prace.cz/>
22. Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
23. Příspěvky.cz. (c2018). *Příspěvky.cz* [Online]. Retrieved April 05, 2018, from <https://www.prispevky.cz/>
24. Řehoř, P. (2012). *Manažerská komunikace*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta.
25. STRAKONSPED s.r.o. (2015). *STRAKONSPED s.r.o* [Online]. Retrieved from <http://www.strakonsped.cz/>
26. Svobodová, L. (2008). *Nenechte se šikanovat kolegu: mobbing - skrytá hrozba*. Praha: Grada.
27. Szymańska, D. (2017). *Gamifikace je více než jen hra* [Online]. Hr News. Retrieved from <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/rizeni-id-2698710/gamifikace-je-vice-nej-jen-hra-id-3148546>
28. Veber, J. (2000). *Management: základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press.
29. Vejvodová, N. (2015). *Open space přináší syndrom, který je považován za civilizační chorobu* [Online]. Idnes.cz. Retrieved from https://finance.idnes.cz/syndrom-open-space-0a0-/podnikani.aspx?c=A150521_2163885_podnikani_k

III Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace, str. 6

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb, str. 7

Obrázek 3: Činnosti vedoucí k cíli, str. 10

Obrázek 4: Vliv pravděpodobnosti na úspěch motivace, str. 11

Obrázek 5: Struktura motivačního pole, str. 12

Obrázek 6: Organizační struktura Strakonsped s.r.o., str. 20

Obrázek 7: Vývoj počtu zaměstnanců Strakonsped s.r.o., str. 23

Obrázek 8: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví, str. 23

Obrázek 9: Růst mezd, str. 24

Obrázek 10: Minimální diety, str. 25

Obrázek 11: Rozdělení dotazovaných dle pohlaví, str. 28

Obrázek 12: Věková struktura, str. 29

Obrázek 13: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců, str. 29

Obrázek 14: Délka zaměstnání, str. 30

Obrázek 15: Podíl řidičů a THP, str. 31

Obrázek 16: Míra spokojenosti zaměstnanců, str. 32

Obrázek 17: Souhlas zaměstnanců s tvrzeními, str. 33

Obrázek 18: Četnost hodnotících pohovorů, str. 34

Obrázek 19: Setkal/a jste se někdy se šikanou na pracovišti?, str. 35

Obrázek 20: Četnosti nadměrného chaosu na pracovišti, str. 36

Obrázek 21: Důležitost motivačních faktorů, str. 38

Obrázek 22: Důležitost benefitů, str. 39

IV Seznam příloh

Příloha 1: Otázky položené manažerovi

1. Historie podniku?
2. Hlavní činnost Vašeho podniku?
3. Jaká je organizační struktura podniku?
4. Struktura zaměstnanců?
5. Počet zaměstnanců? Dochází v posledních letech spíše k nárůstu, stagnaci, nebo poklesu?
6. Má váš podnik nějaký benefiční program? Je využíván?
7. Konkurence v okolí Strakonice? Pociťujete tlak konkurence?
8. Jak probíhá nábor?
9. Na co lákáte zaměstnance, aby šli pracovat právě k vám? (např. 5 týdnů dovolené)
10. Jak byste ohodnotil motivaci ve vašem podniku? Zajímáte se o motivaci pracovníků? Využíváte motivačních faktorů nebo je motivace spíše přehlížena?
11. Jakých motivačních faktorů využíváte? (pochvala od nadřízeného, pracovní náplň, zodpovědnost, pracovní postup, úspěch, další možnosti růstu, uznání od kolegů, povýšení)
12. Používáte pravidelná setkání se zaměstnanci, kde je hodnotíte?
13. Využíváte zpětnou vazbu? Formou pochvaly ale i trestu? Chválíte před ostatními a káráte v soukromí?
14. Jaká je fluktuace podniku? Jak se měnila v průběhu let?
15. Musel jste někdy řešit šikanu na pracovišti?
16. Využíváte např. teambuildingových akcí ke stmelení týmu?
17. Jak byste ohodnotil vztahy na pracovišti?
18. Jak byste ohodnotil komunikaci na pracovišti? Dochází k nedorozuměním, duplikaci práce a ostatních nechtěných důsledků díky špatné komunikaci?
19. Pojištění řidičů?

Příloha 2: Dotazník

Dobrý den,

Jmenuji se Lucie Urbánková a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia na Ekonomické fakultě Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Tento anonymní dotazník, který leží před Vámi, má za cíl zjištění úrovně Vaší spokojenosti a tvorba případných návrhů, které předám managementu firmy.

Děkuji za vyplnění.

SPRÁVNOU ODPOVĚĎ PROSÍM ZAŠKRTNĚTE

1. Jste

- Muž
- Žena

2. Váš věk je:

- 18-24 let
- 25-34 let
- 35-44 let
- 45-54 let
- 55 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání
- Střední vzdělání s VL
- Střední vzdělání bez VL
- Střední vzdělání s maturitou
- Vyšší odborné vzdělání
- Vysokoškolské vzdělání

4. Jak dlouho v Strakonspedu s.r.o. pracujete?

- Méně než 1 rok
- 1-3 roky
- 4-10 let
- 11 let a více

5. Jste:

- Řidič
- Ostatní (dispečer, administr. pr., mechanik)

V další části prosím ohodnoťte Vaši spokojenost na škále od 1 do 4.

V další části prosím ohodnoťte Vaši spokojenost na škále od 1 do 4, kdy 1 je absolutní nespokojenost a 4 absolutní spokojenost

1 2 3 4

V podniku jsem absolutně NESPOKOJEN/A V podniku jsem absolutně SPOKOJEN/A

S pracovními pomůckami jsem absolutně NESPOKOJEN/A S pracovními pomůckami jsem absolutně SPOKOJEN/A

S pracovním prostředím jsem absolutně NESPOKOJEN/A S pracovním prostředím jsem absolutně SPOKOJEN/A

S komunikací s manažerem jsem absolutně NESPOKOJEN/A S komunikací s manažerem jsem absolutně SPOKOJEN/A

S komunikací s kolegy jsem absolutně NESPOKOJEN/A S komunikací s kolegy jsem absolutně SPOKOJEN/A

Dále prosím ohodnotte Vaší míru souhlasu s tvrzením.

1 2 3 4

Rozhodně si NEMYSLÍM, že je má práce přínosem pro podnik. ○○○○ Rozhodně si MYSLÍM, že je má práce přínosem pro podnik.

Rozhodně si NEMYSLÍM, že mám dostatek informací k práci. ○○○○ Rozhodně si MYSLÍM, že mám dostatek informací k práci.

DOSTÁVÁM dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízeného ohledně mého pracovního výkonu. ○○○○ NEDOSTÁVÁM dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízeného ohledně mého pracovního výkonu.

Úspěšně dokončený náročný úkol mě MOTIVUJE k další práci. ○○○○ Úspěšně dokončený náročný úkol mě nijak NEMOTIVUJE k další práci.

Má momentální nálada MÁ rozhodně vliv na můj pracovní výkon. ○○○○ Má momentální nálada NEMÁ rozhodně vliv na můj pracovní výkon.

8. Dochází k hodnotícím pohovorům s nadřízeným?

- Ano, pravidelně.
- Ano, nepravidelně.
- Vyjimečně.
- Nikdy k němu nedošlo.

9. Setkal/a jste se někdy v podniku se šikanou na pracovišti?

- Ano
- Ne

10. Setkal/a jste se někdy s takovým chaosem na pracovišti, který by vedl až k nemožnosti pracovat?

- Ano, velmi často.
- Ano, sem tam.
- Zřídka
- Nikdy

11. Ohodnoťte, prosím, na bodové škále následující motivační faktory, dle důležitosti.

Nápověda k otázce: 1 - nedůležité, absolutně bez vlivu, 10 - nejdůležitější

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
úspěch	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pochvala od nadřízeného	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
uznání od kolegů	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zodpovědnost	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
zajímavá pracovní náplň	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
další možnosti sebevzdělávání	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jistota pracovního místa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
finanční ohodnocení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Ohodnoťte, prosím, jednotlivé možné benefity.

Nápověda k otázce: 1 - nezajímavé, 10 - velmi zajímavé

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
stravenky	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexi pass	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
flexibilní pracovní doba	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

týden dovolené navíc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvek na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
příspěvky na jazykové kurzy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
teambuildingové akce	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
firemní mobil	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
odměny za doporučení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
věrnostní benefity	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

* Flexi pass jsou "kupony pro volný čas", který můžete uplatnit u několika tisíců obchodníků, či volnočasových aktivit.

13. Co byste označili za slabiny motivačního programu Strakonspedu s.r.o.?

14. Jaké jiné stimuly, či benefity byste uvítali?

Děkuji za vyplnění!

Příloha 3: Zpracované odpovědi z dotazníku do tabulek

Pohlaví	Četnost
muž	27
žena	5

Pohlaví	Četnost	%
muž	27	84,375
žena	5	15,625

Věk	Četnost	%
18-24 let	0	0
25-34 let	4	12,5
35-44 let	14	43,75
45-54 let	11	34,375
55 a více let	3	9,375

Vzdělání	Četnost	%
Základní vzdělání	2	6,25
Střední vzdělání s VL	16	50

Střední vzdělání s maturitou	13	40,625
Vysokoškolské vzdělání	1	3,125

Pohlaví	Četnost
muž	27
žena	5

Počet let	Četnost	%
Méně než 1 rok	2	6,25
1-3 roky	11	34,375
4-10 let	12	37,5
11 let a více	7	21,875

Povolání	Četnost	%
THP	10	31,25
Řidiči	22	68,75

Spokojenost s faktory	Aritmetický průměr
-----------------------	--------------------

spokojenost s prac. prostředím	3,28125
spokojenost s komunikací s manažerem	3,25
spokojenost s komunikací s kolegy	3,23
spokojenost s prac. pomůckami	3,21875
spokojenost v podniku	3,0625

Souhlas s tvrzením	Aritmetický průměr
"Má práce je přínosem pro podnik"	3,46875
"Mám dostatek informací k práci"	3,15625
"Dostávám dostatečnou zpětnou vazbu od nadřízeného"	2,53125
"Úspěšně dokončený úkol mě motivuje k další práci"	2,40625
"Má nálada má vliv na můj momentální výkon"	2,25

Frekvence hodnotících pohovorů	Četnost	%
Ano, pravidelně	9	28,125
Ano, nepravidelně	4	12,5
Výjimečně	14	43,75
Nikdy k němu nedošlo	5	15,625

Setkal/a jste se s šikanou?	Četnost	%
Ano	6	18,75
Ne	26	81,25

Chaos na pracovišti?	Četnost	%
Ano, velmi často	3	9,375
Ano, sem tam	7	21,875
Zřídka	13	40,625
Nikdy	9	28,125

Motivační faktor	Aritmetický průměr
jistota pracovního místa	8,21875
finanční ohodnocení	8,21875
zodpovědnost	8,03125
zajímavá pracovní náplň	7,65625
úspěch	6,975
další možnosti sebevzdělávání	6,6875
pochvala od nadřízeného	6,125

uznání od kolegů	6,0625
------------------	--------

Benefit	Aritmetický průměr
týden dovolené navíc	8,0315
věrnostní benefity	7,59375
příspěvky na jazykové kurzy	7,521739
příspěvek na penzijní připojištění	7,3125
flexibilní pracovní doba	7,1875
firemní mobil	7,1875
odměny za doporučení	6,96875
stravenky	5,71875
Flexi pass	5,15625
teambuildingové akce	5,15625