

**Vysoká škola technická a ekonomická**

v Českých Budějovicích

# **Bakalářská práce**

**Jehnětová Lucie**

*2010*

**Vysoká škola technická a ekonomická**

Katedra ekonomiky a managementu

**Motivace a stimulace  
pracovníků v podniku**

**DHL Shoe Logistic s. r. o.**

**Autor bakalářské práce:** Lucie Jehnětová

**Vedoucí bakalářské práce:** doc. PhDr. Miroslav Somr, DrSc.

**České Budějovice, srpen, 2010**

# Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím uvedených pramenů.

V Českých Budějovicích 9. 8. 2010

.....  
vlastnoruční podpis

# Poděkování

Děkuji doc. PhDr. Miroslavu Somárovi, DrSc. za jeho odborné rady a za pozornost, kterou věnoval mé bakalářské práci. Dále bych poděkovala vedoucímu pracovníku panu Šípkovi za jeho ochotu a informace při zpracování bakalářské práce.

# Abstrakt

Předmětem bakalářské práce nazvané Motivace a stimulace pracovníků v DHL Shoe Logistic s. r. o. je vliv motivace a stimulace zaměstnanců na pracovní výkon. Práce je rozdělena do dvou částí. První teoreticko – metodická část se zabývá vymezením pojmů motivace, zdrojů motivace, motivačními teoriemi, stimulací a utvářením motivačního programu. Aplikační část se soustřeďuje na podnik DHL Shoe Logistics s. r. o. Výzkumným šetřením jsou ověřovány stanovené otázky o motivaci a stimulaci zaměstnanců v podniku. V závěru práce je navržen motivační program, který zahrnuje změny k přispění lepší motivace zaměstnanců v podniku.

## Klíčová slova

motivace, zdroje motivace, stimulace, motivační program, pracovní výkon

# **Abstract**

The topic of the bachelor thesis called - Motivation and stimulation in a company DHL Shoe Logistics s. r. o. is influence of motivation and stimulation on the labour performance of its employees. The thesis is separated into two parts. The first theoretical – methodological part deals with a definitiv of the terms – motivation, motivational sources, motivation theories, stimulation and petting up of a motivational programme. Application part focuses on the company DHL Shoe Logistics s. r. o. Research investigations are verified the identified issues of staff motivation and stimulation. In the conclusion of the thesis, a motivational programme is proposed, including changes which should contribute to a higher motivation of company employees.

## **Key Words**

motivation, motivational sources, stimulation, motivational programme, labour performance

# Obsah

1 Úvod.....	1
2 Cíl práce.....	2
3 Teoreticko - metodologická část.....	3
3.1 Literární rešerše a úvod do problému .....	3
3.1.1 Motivace, motiv .....	3
3.2 Zdroje motivace .....	5
3.3 Pracovní a výkonová motivace .....	7
3.4 Teorie motivace .....	11
3.4.1 Obsahové teorie .....	11
3.4.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu .....	15
3.4.3 Jiné teorie motivace .....	16
3.5 Motivace pracovního jednání v kontextu řízení .....	16
3.5.1 Motivační techniky .....	17
3.6 Stimulace, stimul .....	18
3.6.1 Stimulační nástroje v podniku .....	20
3.7 Motivační program .....	21
3.8 Hypotézy.....	24
3.9 Metodika práce .....	24
4 Aplikační část a diskuze výsledků.....	26
4.1 Aplikační část .....	26
4.1.1 DHL Shoe Logistic s.r.o .....	26
4.1.2 Politika podniku.....	26
4.1.3 Celorepublikový průzkum zaměstnanců.....	30
4.2 Diskuse výsledků.....	32
4.2.1 Výsledky identifikačních otázek.....	32
4.2.2 Informovanost a komunikace v podniku .....	34
4.2.3 Systém odměňování.....	40
4.2.4 Pracovní podmínky .....	43
4.2.5 Spokojenost zaměstnanců.....	47

4.3 Návrhy opatření .....	48
4.3.1 Návrh motivačního program.....	50
5 Závěr .....	52
Seznam použité literatury .....	54
Seznam tabulek .....	55
Seznam grafů .....	56
Seznam obrázků .....	57
Přílohy.....	58



# 1 Úvod

Tématem bakalářské práce je motivace a stimulace pracovníků v podniku. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabývám vysvětlením základních pojmů motivace a stimulace a ostatní pojmů, které s těmito názvy souvisejí.

V dnešní době má pracovní motivace stále větší význam ve vyspělých ekonomikách. Získání finančního kapitálu je možné získat velmi snadno a rychle, oproti tomu získání zaměstnance, kteří jsou kvalifikovaní, odborně vyspělý je záležitost dlouhodobého charakteru. Zaměstnanci jsou v dnešní době považováni za klíčový element ekonomiky a jsou též konkurenční rozhodující výhodou. Proto mezi základní úkoly managementu patří získání a rozvoj lidských zdrojů. Pracovní motivace je považována za rozhodující faktor úspěchu každého podniku. Motivace není jen otázkou v psychologii, nýbrž motivace je pro dnešní management jedním z nejdůležitějších faktorů. Stimulování a motivování je základní manažerskou aktivitou. Neefektivněji vykonávaná činnost pro podnik a nejpříjemněji vykonávaná práce pro zaměstnance je účelem stimulace v manažerské praxi.“

Každý podnik by měl mít vypracovaný motivační program a zabývat se motivací svých zaměstnanců, k tomu, aby uspěl v boji s konkurencí, jelikož motivování je považováno za nejlevnější způsob, jak zvýšit výkonnost podniku. Utváření motivačních podmínek je spjato s kulturou podniku, proto utváření motivačních podmínek je řazeno mezi dlouhodobé a obtížné záležitosti. Působení motivačních faktorů má většinou dlouhodobý charakter. Naproti levnému, avšak zdoluhavému procesu motivace stojí stimulace, na kterou musí být vynakládány větší částky. Stimulace závisí na možnostech firmy utvořit finanční prostředky k stimulování zaměstnanců. Na stimulační faktory má velký vliv vnější prostředí a působení stimulačních prostředků je pouze krátkodobé.

## **2 Cíl práce**

Cílem bakalářské práce je analýza a zhodnocení dosavadního motivačního programu DHL Shoe Logistic s. r. o. a případné zlepšení tohoto programu.

## **3 Teoreticko - metodologická část**

### **3.1 Literární rešerše a úvod do problému**

#### **3.1.1 Motivace, motiv**

Co vlastně znamená termín motivace? Motivace vznikla z latinského slova movere či – li pohybovat se, hýbat se. Motivace je široce rozsáhlý pojem. U každého jedince je motivace velmi složitá záležitost. Vzájemné prolínání a ovlivňování jednotlivých motivů je výsledkem motivace, kde každý člověk je motivován mnoha motivy navzájem.

Pojem motivace je v odborné literatuře vymezen různě. Uvádím alespoň dvě definice od různých autorů:

Provazník a Komárková (1996, str.32) definují motivaci: „Pojem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy, které člověk – jeho činnost (tj. chování, resp. Jednání i prožívání) – určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. V podobě motivovaného jednání.“

Bedrnová a Nový (1994, str.183) definují motivaci: „Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.“

Motivace se projevuje současně ve třech rovinách či-li dimenzích. Dimenze směru charakterizuje, jakým směrem působí motivace. Dimenze intenzity je charakteristická tím, jaké množství energie je jedinec schopen vynaložit k dosažení vytyčeného cíle. Poslední dimenze perzistence představuje, jak určitý jedinec překonává překážky, které se vyskytují v průběhu motivované činnosti.

Je nezbytné podotknout, že motivace probíhá v určitém čase, jedná se tedy o tzv. motivační proces. Motivační proces se spouští určitou potřebou tj. stavem určitého nedostatku.

Amstrongův model procesu motivace se skládá ze 4 fází, které na sebe navazují.

První fáze motivačního procesu představuje potřebu, kde nám motivace dává impulz k tomu, abychom zjistili neuspokojené potřeby. Potřeby nám utváří celek různých přání, které chce člověk dosáhnout. Druhá fáze je stanovení cíle, tato fáze vytyčuje cíle, které mají uspokojit potřeby a jsou zde voleny cesty vedoucí k dosažení těchto cílů. Fáze třetí nazývána jako fáze podniknutí kroků je fáze, kde se realizují zvolené kroky k dosažení cílů. Poslední fáze, fáze dosažení cíle vypovídá o dosažení určitého uspokojení dané potřeby je pravděpodobné, že objevení nové podobné potřeby se chování jedince bude znovu opakovat. Nedosáhne – li jedinec určitého cíle, kroky již v budoucnu opakovat nebude.

## **Motiv**

Motiv pochází z latinského slova motus, znamená určitou pohnutku

Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku.

Provazníková a Komárková (1994, str. 34) definují motiv jako: „, psychologickou pohnutku, příčinu či důvod lidského chování či prožívání.“, tato pohnutka dává tomuto chování psychologický smysl.

Motivy můžeme třídit na vrozené či získané, na motivy neuvědomované a uvědomované. Motivy se dále mohou dělit na motivy vnitřní, jež jsou motivy, které si člověk utváří sám to jsou např. potřeba kontaktu s lidmi, touha po moci apod a motivy vnější. Do těchto motivů lze zahrnout především plat.

Motivy lze také rozdělit na motivy terminální a motivy instrumentální.

### *1. Motivy terminální*

Terminální motivy působí až do dosažení daného cíle. Při dosažení určitého cíle přestane být motiv pro jedince aktuální.

### *2. Motivy instrumentální*

K instrumentálním motivům se nedá přiřadit určitý cíl. Tyto motivy působí na jedince průběžně.

Lidé jsou ovlivňováni několika motivy navzájem, nepůsobí na ně pouze jeden motiv. Motivy bývají ve vzájemné shodě nebo mohou mít opačnou intenzitu, směr. Motivy ve vzájemném směru se podporují a motivy protichůdné většinou motivovanou činnost narušují. Jak motivy, tak samotná motivace mají komplikovanou problematiku, z již výše uvedeného důvodu, kterým je, že nepůsobí pouze jeden motiv, nýbrž celý soubor motivů.

### **3.2 Zdroje motivace**

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci (zaměření) lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost (persistenci, přetrvávání) těchto tendencí.“ (Provazník, Komarková, 1996, 40).

Mezi zdroje motivace běžně patří potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, ideály a postoje.

#### **Potřeby**

„Uspokojování potřeb patří mezi součást základních podmínek existence člověka. Dle Buchtové, B. (2003, str.71) je potřeba pocíťována jako nedostatek nebo nadbytek (biologický nebo sociální) určitých faktorů lidské existence. Potřeba aktivizuje člověka k odstranění negativně prožívaného stavu.“

Proces lze schematicky znázornit:

nadbytek / nedostatek ----- potřeba ----- motivace ----- činnost ----- odstranění  
nadbytku/nedostatku

Jak již bude níže uvedeno u Maslowovy teorie každý člověk musí pít, jíst, mít sociální kontakt, realizovat se apod. Pokud není určitá potřeba adekvátně naplněna, člověk pocíťuje tuto situaci jako určitý nedostatek – negativní jev. Každá potřeba vždy souvisí s vykonáním aktivity, která slouží k navození uspokojivého stavu. Existují tři fáze pro uspokojování potřeb. První fáze spočívá o napětím vzniklé uvědoměním si určité potřeby. V druhé fázi aktivita směřuje k uspokojení potřeb. Třetí fáze je nazývána fází

přechodnou, kde uspokojení jedné potřeby utváří prostor pro vznik nové potřeby. Tato nová potřeba poté bude předmětem další aktivity.

Hodnotový systém u potřeb je určen jako jiné systémy. Potřeby jsou rozčleněny do hierarchie systému, kde další patro potřeb nabízí bohatší možnosti.

### **Návyky**

Návyky můžeme rozumět jako ustálené, opakované a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Návyky charakterizují dodržování daného životního programu. Návyky jsou součástí všemi spektry života člověka. U člověka je potřeba podpořit vytváření kladných návyků a odstranit negativní návyky, které můžeme nazvat jako zlozvyky.

### **Zájmy**

Zájem je trvalejší zaměřením člověka na danou oblast jevů. Zájmy člověka jsou spojeny se snahou po zvládnutí a poznání dané oblasti.

Dle postoje zúčastněné osoby můžeme zájmy členit: povrchní/intenzivní, zájmy amatérské/profesionální, dlouhodobé/krátkodobé zájmy a komplexní/jednostranné zájmy.

Oblast zájmů i postoj k této oblasti nám vypovídá o jedinci, který ji provozuje a podává nám dostatek důležitých informacích pro poznání charakteru a profilu jedince.

### **Ideály**

Ideál je určitý vzor, který má sloužit jako vodítko jednání. Člověk v ideálu zdůrazňuje to, čeho si váží a čeho se mu nedostává. Ideály jsou do značné míry určovány přijímanými morálními a právními normami a životními zkušenostmi člověka.

### **Hodnoty**

Hodnoty je možno vymezit jako něco žádoucího, něco čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. V průběhu života získává člověk životní zkušenosti a setkává s nejrůznějšími skutečnostmi. Tyto skutečnosti se člověk snaží poznat a přiřadit jim ve svém životě určitou hodnotu. Člověk si postupně vytváří tzv. hodnotové mapy, které se stávají postupně součástí jeho hodnotového systému.

Hodnotový systém ovlivňuje konkrétní jednání v různých situacích. Je pravděpodobné, že člověk bude motivován k činnostem, které mají vysokou pozitivní hodnotu. Každý jedinec má odlišný systém hodnot. Existují obecně platné hodnoty např. zdraví, práce, rodina, přátelství, peníze apod.

### **3.3 Pracovní a výkonová motivace**

#### **Pracovní motivace**

Dílejší částí motivace chování jednotlivce je pracovní motivace. Pracovní motivace je úzce spojena s výkonem pracovní aktivity. Pracovní motivace charakterizuje určitou pracovní ochotu pracovníka. Předpokladem pracovní motivace je fakt, že pracovník by měl umět vykonávat činnost, ale také chtít danou činnost vykonávat.

Ptáme-li se pracovníků z jakého důvodu pracují, pravděpodobnost odpovědi je, že práce je uspokojuje, jelikož se to od nich očekává, nebo protože jim zajišťuje živobytí.

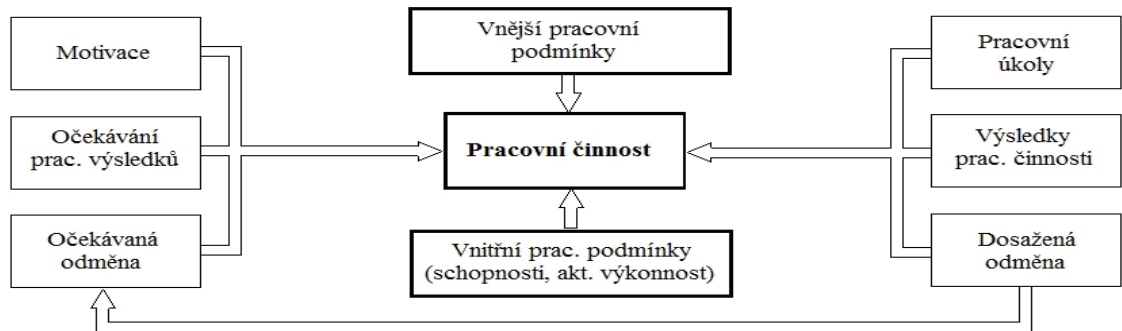
Podle Nakonečného (1992) existují 3 aspekty k práci:

1. Práce slouží jako prostředek k zajištění existence.
2. Práce je příjemná činnost.
3. Práce je příležitost k sociálním interakcím, podle nichž si jedinec utváří vztahy k ostatním spolupracovníkům.

V psychologii rozlišujeme dva typy pracovní motivace. Motivace intrinsická nebo-li motivace vnitřní, v této motivaci souvisejí motivy s prací samotnou. Mezi takové motivy se řadí např: pocit dosažení cíle, uznání od členů týmu, osobní růst, kariéerní postup. Motivace extrinsická – nebo-li motivace vnější. Motivace, kde uspokojujeme své potřeby skrz vnější vlivy, motivy, které „stojí“, mimo vlastní práci. Motivaci extrinsickou tvoří např: mzda, odměny, potřeba sociálního kontaktu.

Základní podmínky pracovní motivace znázorňuje schematický model pracovní motivace.

**Obrázek 1 - základní aspekty pracovní motivace**



*Schematický model pracovní motivace (Nakonečný, 2005)*

### **Výkonová motivace**

Výsledkem pracovní aktivity je pracovní výkon. Pracovní výkon člověk dosáhne v podmínkách pracovního procesu.

Dle Kleibla, J., Huttlové, E. , a Dvořákové, Z. (1998, str.117) závisí pracovní výkon na dvou činitelích na technickoorganizačních podmínkách práce a na osobních předpokladech pracovníka. Osobní předpoklady determinují odlišnosti v pracovním výkonu jednotlivců, proto platí, že čím je práce náročnější, tím jsou kladeny větší nároky na určité dovednosti jednotlivce a tím jsou větší rozdíly v individuálním pracovním výkonu.

Vztah motivace k výkonu se může zdát lehce vysvětlitelný. Ze přímé úměry bychom mohli odvodit, že čím motivace bude větší, tím bude větší a kvalitnější výkon. Ovšem ze zkušenosti každého člověka lze říci, že se nemusí vždy podařit určitý cíl dosáhnout. Lidé bývají přemotivováni. Přílišná výše motivovanosti může přinést ve člověku neklid, napětí a toto vše poté vede ke špatnému výkonu.

Podíl motivace na výkonu pracovníka je velmi důležitý, ale motivace není jediným aspektem, který výkon pracovníka ovlivňuje. Výkon pracovníka mohou kromě



motivace také ovlivňovat jeho schopnosti, dovednosti, zkušenosti apod. Výkonová motivace je motivací, která je nezbytně nutná pro splnění pracovních cílů.

Jak motivace, tak i schopnosti jedince jsou faktory, které velmi ovlivňují výkonnost pracovníka. Vztah motivace a schopností vyjadřuje vzorec dle Provazníka, V. a Komárkové, R. (1996, str.134):

$$V = f(M * S * P) \text{ kde,}$$

V=úroveň výkonu

M=úroveň motivace

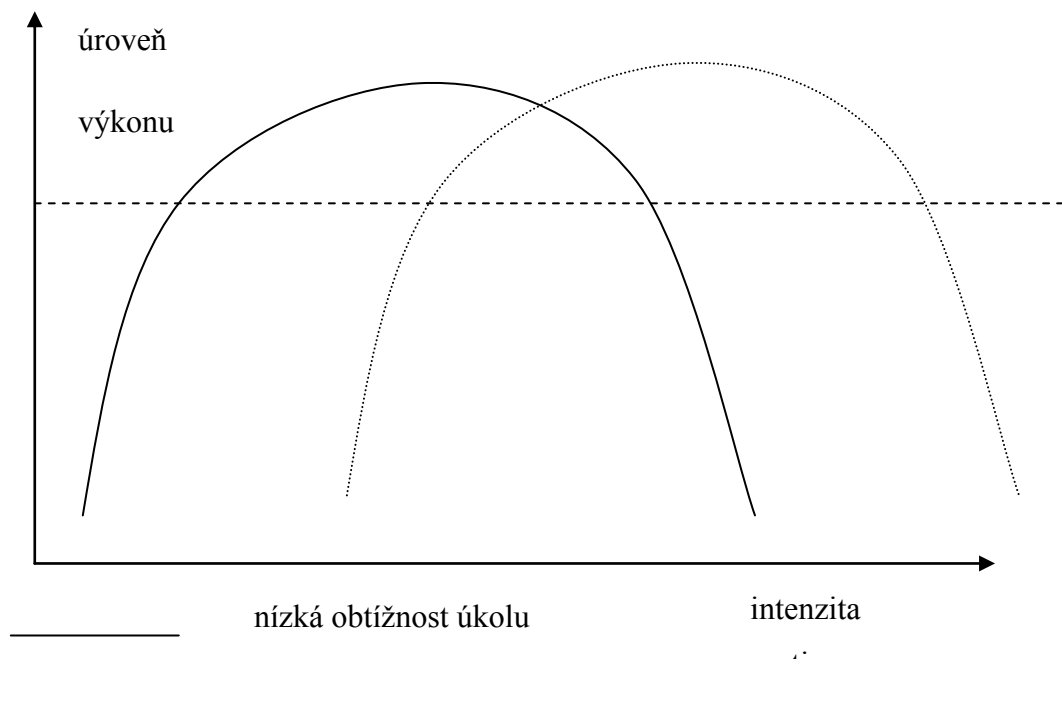
S=úroveň schopností

P=úroveň podmínek

Z rovnice vyplývá skutečnost, že přílišná motivace s sebou nese vysoké procento napětí, které zhoršuje lidskou psychiku a celkově narušuje a zeslabuje výkon.

Vztah mezi úrovní motivace a náročností úkolu a výkonem je zobrazován pomocí tzv. Yerkes – Dodonova zákona. Tento zákon je též označován jako obrácená U – křivka.

**Obrázek 2 - U - křivka**



Obrácená U – křivka nám zobrazuje nízkou úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace. Čím více poroste intenzita motivace, tím se bude úroveň výkonu zvyšovat. Tato úroveň výkonu se bude zvyšovat pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne – li motivovanost danou mez, úroveň výkonu se bude snižovat. V závislosti na charakteru úkolu se úroveň optimální motivace liší. Pro snadnější úkoly je optimální vysoká úroveň motivovanosti, naopak pro úkoly těžší je optimální nižší úroveň motivovanosti.

Osobnostně příznačnou představou výkonnostní motivace je tendence jedince dosáhnout co nejlepších výkonů. Výkonnostní motivace souvisí s potřebou dosáhnout úspěchu a s potřebou vyhnout se neúspěchu. Tyto potřeby jsou charakteristické pro každého, avšak u jednotlivců jsou vyjádřeny odlišně. Intenzita výkonnostní motivace je určena poměrem obou potřeb dle vzorce:

Vykonnostní motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

Vyšší pravděpodobnost úspěšných aktivit je v případě, že u konkrétního jedince převažuje potřeba úspěchu.

Manažeři se v dnešní době snaží maximalizovat výkon pracovníků. Tyto maximalizace jsou vyžadovány za každou cenu. Ovšem každý manažer by se měl zamyslet nad tím, do jakého rozsahu by měla být daná činnost pro podnik úspěšná. Vliv motivace na pracovní výkon, by měl být prováděn pod odbornou kontrolou a za předpokladu odborného jednání. Pro manažery by mělo být podstatné volit nejadekvátnější prostředky motivace, které jsou součástí pozorování prostředí či profesních znalostí. Analýza určitých podmínek a individuální přístup k pracovníkům je vytyčenou cestou k úspěchu podniku.

### **3.4 Teorie motivace**

V dnešní době existuje nepřehledné množství teorií motivace. Nejširšího uznání se dostalo následujícím: Maslowově hierarchické teorii potřeb, Herzbergově dvoufaktorové teorii, Vroomově expektační teorii. Každá z teorií se z jiného úhlu dívá na určitou problematiku. Je vhodné v praxi s těmito teoriemi pracovat navzájem.

#### **3.4.1 Obsahové teorie**

Teorie zaměřené na obsah jsou známy také jako teorie potřeb. Tyto teorie identifikují hlavní potřeby, které ovlivňují chování jednotlivce a vycházejí z předpokladu, že motivace je proces, který podniká kroky za účele uspokojení potřeb. Neuspokojená potřeba utváří stav nerovnováhy a napětí. K opětovnému nastolení je třeba rozpoznat cíl, který tuto potřebu uspokojí a povede k dosažení uvedeného cíle.

Do této skupiny teorií patří nejznámější teorie:

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

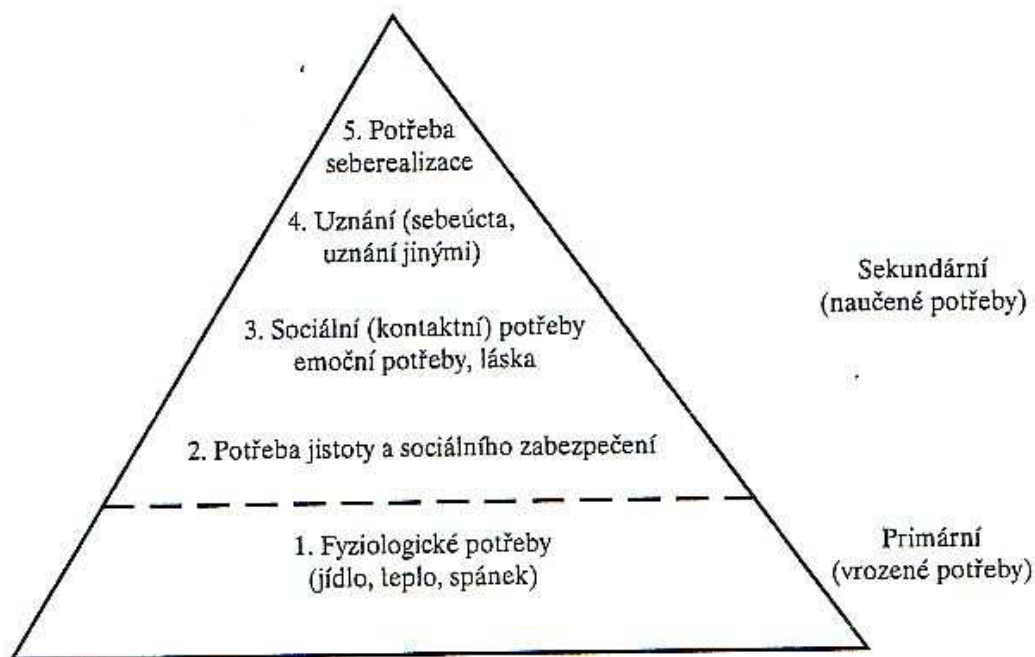
Alderferova ERG teorie

McClellandova teorie potřeb

#### **Maslowova teorie hierarchie potřeb**

Autorem této teorie byl americký psycholog A. Maslow (1954) a tato teorie vychází z humanistického přístupu. Maslowova teorie motivace identifikuje pět kategorií potřeb. Podle Maslowa jsou potřeby uspořádané do hierarchického systému a lze je podle významu rozdělit do pěti úrovní, tyto úrovně jsou pyramidálně uspořádány.

**Obrázek 3 - Maslowova teorie hierarchie potřeb**



Zdroj: Kleibl, J., Dvořáčková Z., Huttlová, E, *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových Soustav*. 2. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1998, s. 13.

Hierarchické upořádání potřeb:

*potřeby fyziologické* – tyto potřeby souvisejí se zajištěním fyzické existence člověka - potřeba jíst, spát, dýchat apod.

*potřeby jistoty a bezpečí* – jistota existence, potřeba stability apod.

*potřeby sounáležitosti* - pochopení, potřeba být pozitivně přijímán

*potřeby uznání* – respekt, úspěch apod.

*potřeba seberealizace* – sebenaplnění, schopnosti, vzdělání apod.

Maslowově teorii je často vytýkáno odborníky, že nezohledňuje individuální rozdíly lidí. Určité potřeby mohou překrývat či přesahovat hranice kategorií a mohou být zařazeny do více než jedné kategorie.

V případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantnější potřebou potřeba vyšší. Jednotlivé potřeby nemusí být uspokojeny vždy na sto procent. Uspokojení potřeb seberealizace je možné dle Maslowova pouze při uspokojení všech ostatních potřeb.

### **Herzbergova dvofaktorová teorie**

Tato teorie bývá označována jako motivačně hygienická teorie. Teorie vznikla na přelomu padesátých a šedesátých let. Herzberg navázal na Maslowovu teorii a hlouběji ji rozpracoval. Rozvinul Maslowovy myšlenky a zvýšil jejich použitelnost pro oblast práce. Teorie vymezuje dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z těchto faktorů jedny ovlivňují pracovní spokojenost a druhé pak pracovní nespokojenost. Motivátory neboli satisfaktory jsou označovány v první skupině. Tyto faktory ovlivňují pracovní spokojenost. V druhé skupině jsou frustrátory, hygienické faktory nebo také dissatisfaktory, ty ovlivňují pracovní nespokojenost. U každé z uvedených skupin se vždy posuzuje jejich pozitivní a negativní účinek na pracovníka.

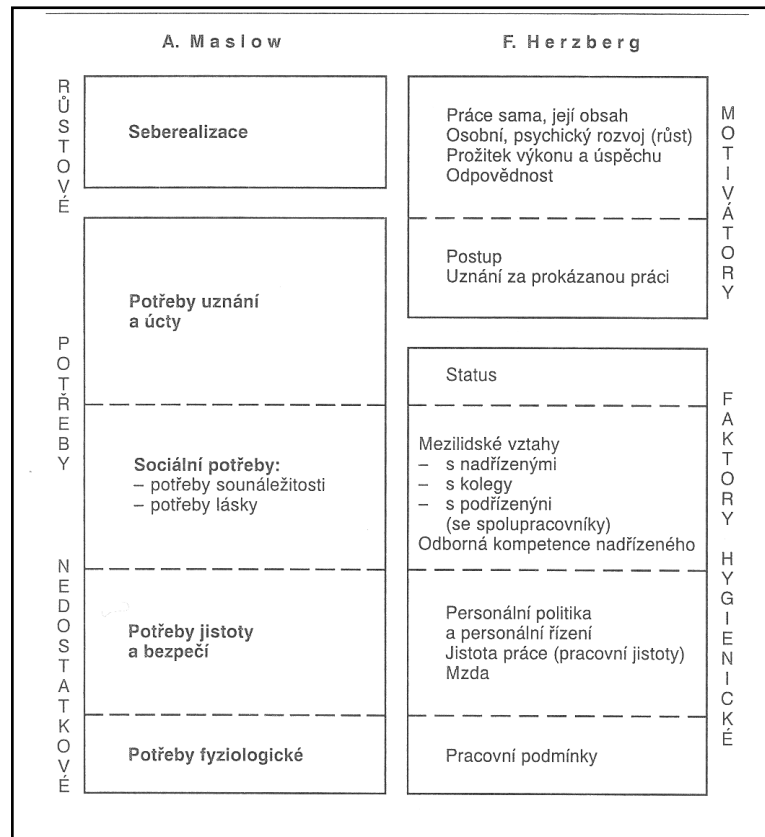
Mezi satisfaktory patří:

- podniková politika
- plat
- jistota práce
- postavení
- pracovní podmínky
- vztahy s pracovníky

Mezi ilustrátory patří:

- úspěch
- uznání
- osobní rozvoj
- odpovědnost

**Obrázek 4 - Herzbergova dvoufaktorová teorie ve vztahu s A. Maslowem**



Zdroj: Bedrnová, E., Nový, I., *Psychologie a sociologie řízení firmy*. 1. vydání Praha: Prospektum, 1994, str. 270

### Alderferova ERG teorie

C. Alderfe (1972) navrhl 3 kategorie potřeb:

Potřeby existenční: /E/ Tyto potřeby odrážejí základní potřeby pro přežití. Patří sem plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky.

Potřeby vztahové: /R/ Uspokojení těchto potřeb je závislé na procesu vzájemnosti a sdílení. Patří sem akceptace, pochopení, vliv a potvrzení.

Potřeby růstu: /G/ Potřeby stimulují pracovníky pro svůj prospěch, aby vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Patří sem potřeba seberealizace, nezávislosti a úspěchu.

Na rozdíl od Maslowovy teorie tyto potřeby nejsou hierarchicky uspořádány. C. Alderfer přišel s názorem, jestliže nejsou uspokojeny vyšší potřeby, člověk přejde

k naplnění potřeb na nižší úrovni. Tato situace je nazývána „frustračně regresivní efekt“

### **3.4.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu jsou charakteristické tím, že se soustřeďují na problémy, které se týkají vyvoláním, průběhem, usměrňováním, udržením a ukončením motivačního jednání. Teorie jsou zaměřené na psychologické procesy, které ovlivňují motivaci. Nejčastěji využívané teorie jsou Vroomova teorie očekávání, Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny a Skinnerova teorie zesílených vjemů.

#### **Vroomova teorie očekávání**

Teorie očekávání je nazývána také jako teorie expektační. Motivace k danému chování je podle této teorie determinována očekáváním člověka, že jeho chování se uchyluje ke konkrétnímu cíli, znásobeným preferencí, které člověk připisuje určitému cíli. Teorie lze vyjádřit daným vztahem:  $M = f(V * E)$

M – vyjadřuje úroveň motivace

V – valence, hodnota výsledku daného jednání, očekávané uspokojení, ke kterému motivace pracovního jednání povede

E – expektance, očekávání, pravděpodobnost, že pracovní jednání povede ke stanovenému cíli

#### **Teorie Ekvity**

Teorie ekvity či spravedlnosti vychází z předpokladu, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Princip této teorie spočívá v sociálním srovnávání ve skupinách. Srovnávání jednotlivého pracovníka s ostatními je podstatou této teorie. Východiskem teorie je, že lidé se kterými je zacházeno spravedlivě budou lépe motivováni. Manažer, který se snaží účinně motivovat své zaměstnance, by rozhodně neměl podcenit spravedlnost v odměňování svých podřízených.

### **Rozšířený model očekávání**

Dle teorie je síla motivace určena srovnáním rozsahem očekávané odměny s úsilím a riziky souvisejícími s jejím dosažením. Vedoucí pracovník by měl volit odměny na základě znalostí jednotlivců.

### **3.4.3 Jiné teorie motivace**

#### **Teorie X a Y**

D. McGregor (1972) představitel humanistické psychologie je autorem této teorie. McGregor rozdělil lidi do dvou kategorií dle pracovního chování a postoje k práci. Do první kategorie X jsou řazeni lidé, kteří neradi pracují. Kategorie X zastává názor, že lidé jsou líní, mají vrozenou nechuť k práci a je nutné tyto lidi k práci nutit. Pracovníci v této kategorii se musí kontrolovat a pobízet odměnou a trestem k výkonu. Druhá kategorie Y zahrnuje pracovníky, kteří mají přirozený sklon k práci, nachází v práci uplatnění a smysl. V kategorii Y působí vnitřní motivování např. osobností růst. Dříve přesahovala kategorie X, s postupujícím ekonomickým rozvojem se do popředí dostává kategorie Y. Změna kategorií vyžaduje změny v přístupu k pracovníkům řízením integrováním a sebekontrolou.

#### **Skinnerova teorie „cukru a biče“**

Teorie využívá pozitivních tj. „cukru,“ (odměn) a negativních tj. „biče,“ (trestů) pro formulaci pracovního chování. Odměnou může být např. peněžní odměny, trestem pak pokárání vedoucím pracovníkem.

### **3.5 Motivace pracovního jednání v kontextu řízení**

Efektivní dosahování cílů podniku spočívá v tom, jak vedoucí pracovník ovlivňuje pracovní jednání svých podřízených. Jednou z hlavních možností, které přispívají k ovlivnění pracovního jednání je motivování. Každý vedoucí pracovník uznává určitý styl řízení. Tento styl řízení koresponduje s tím, jakým způsobem se odehrává ovlivňování pracovního jednání. Odborná literatura uvádí autoritativní, participativní a



liberální styly řízení. Motivační a stimulační faktory jsou v přímém kontextu se stylem řízení v organizaci.

*Demokratický styl* – Tento styl můžeme také nazývat jako styl partnerský. Demokratický styl využívá vedoucí pracovník, který systematicky vytváří podmínky pro spoluúčast kolektivu při řešení problému. Vedoucí spoléhá na své podřízené, že si sami stanoví cíle i prostředky pro jejich dosažení. Úlohou vedoucího je vytvářet příznivé klima pro rozhodování, vedoucí klade důraz na komunikaci.

*Liberální styl* – Vedoucí má nízkou autoritu, ale vysokou prestiž. Vedoucí navrhuje řešení, které se mohou měnit. Podřízení disponují velkou autonomií a odpovědností.

*Autoritativní styl* – Vedoucí rozhoduje sám. Rozděljuje příkazy a očekává jejich bezpodmínečné splnění. Své podřízené motivuje na principu metody cukru a biče. Komunikace je v tomto případě jednosměrná od vedoucího pracovníka k podřízenému.

McGregorova teorie popisuje představy nadřízeného o podřízených. Autoritativní typ vedoucího pracovníka má představu typu X. Demokratický typ naopak preferuje představu Y.

### **3.5.1 Motivační techniky**

Manažeři průběhem času vytvořili a začali používat speciální motivační techniky. Z těchto technik uvádím tyto:

#### **Delegování**

Je charakteristické tím, že pracovníkovi nejsou přidělovány případ po případu určité úkoly, ale tyto úkoly jsou na pracovníka přeneseny trvale. K určitému úkolu musí být také delegována i odpovědnost pracovníka. Pracovník se rozhoduje a řídí samostatně a k tomu mu slouží příslušné pravomoci. Delegování je proces, který usnadňuje nadřízenému práci a tento proces má pro pracovníka vysokou motivační hodnotu.

#### **Cílové řízení**

Cílové řízení je považováno za nejvyšší stupeň delegování. Prakticky se uplatňuje na vysoce kvalifikovaných a motivovaných pracovnících. Cíle se domlouvají společně,

pracovníkovi jsou přiděleny prostředky, které zajišťují splnění cílů. Mohou být smlouveny pouze takové cíle, které může pracovník ovlivnit při jejich dosahování. Podkladem pro dosažení cíle je poté prémie za úspěch.

### **Humanizace práce**

Tento pojem byl zaveden pro zlepšení stále monotónního obsahu práce, byly uplatněny nové zásady pracovní strukturalizace. Humanizace práce zahrnuje střídání pracovišť. Střídání pracovišť by mělo odstranit monotónnost a práce by se pro lidi měla stát atraktivnější.

### **Obohacení práce**

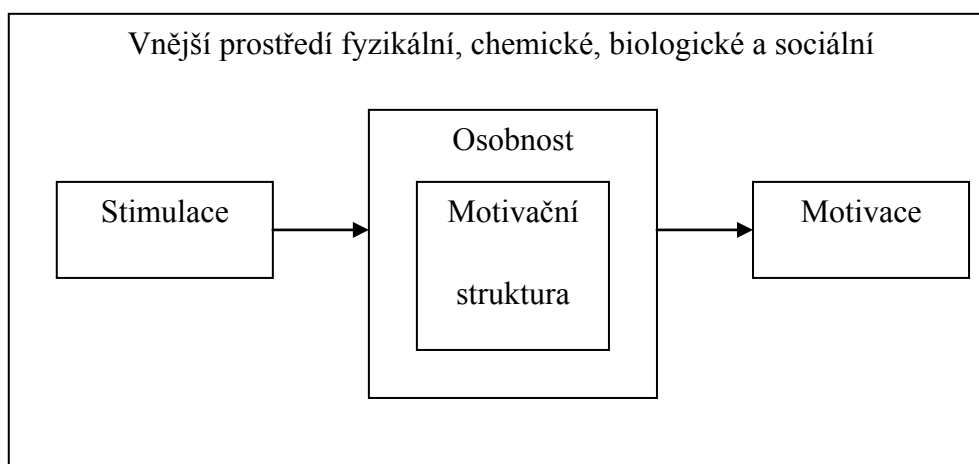
Obohacení práce je jednou z forem motivace, pomocí níž by se mělo odstranit jednotvárnosti. Tento pojem znamená zvyšování odpovědnosti a kontroly práce přidáváním úkolů na vyšší úrovni.

Zodpovědného jednání a uplatnění vlastní iniciativy u pracovníků manažer dosáhne pouze tehdy, když bude prosazovat delegování a řízení prostřednictvím cílů.

## **3.6 Stimulace, stimul**

Nejdříve je třeba odlišit stimulaci od motivace. Stimulace je tlak přicházející z vnějšího prostředí, který působí na lidskou psychiku. Důsledkem stimulace bývá změna lidské aktivity a to změnou psychických procesů jedince, prostřednictvím změny motivace. Motivační síly působí na jedince zevnitř na rozdíl od stimulace.

**Obrázek 5 - znázornění vztahu stimulace**



*Zdroj: BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I., a kol. Psychologie a sociologie řízení. 1. vyd. Praha : Prospektum , 1994. 586 s.*

Chceme-li efektivně ovlivnit motivaci pracovníka, musíme se zamyslet nad tím, že stimulace působí na každého člověka nepřímo, jelikož se láme přes vnitřní podmínky jedince. Je nezbytné nejdříve poznat motivační profil jedince, abychom co nejefektivněji zvolili stimulační nástroje na jedincovu motivaci.

V dnešní době se stimulace k pracovnímu výkonu směřuje na kvalitu. Úspěšnost podniku lze charakterizovat jen tehdy, když se stává kvalitou prioritou všech pracovníků. Každý pracovník by se měl proto sám sebe kontrolovat a sebekontrola by se u něj měla stát prioritou.

### **Stimul**

Stimul můžeme definovat jako podnět vyvolávající změny v motivaci jedince.

Stimuly dělíme na vnitřní a vnější:

Vnitřní stimuly tzv. impulsy vyjadřují změnu v mysli nebo těle jedince. Impulsy jsou podněty intrapsychické, jsou vyvolány zevnitř jedince. Vnější stimuly tzv. incentivy jsou změny, které vycházejí z okolí jedince. Incentivy aktivují určité motivy.

Zda se daný stimul, ať už impuls či incentiv stane rovněž motivem záleží z velké části na vnitřním prostředí, motivační struktuře konkrétního člověka, čili jeho motivačním profilu a relativně stále připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

### **3.6.1 Stimulační nástroje v podniku**

Stimulační nástroje jsou souborem odměn, které pracovníkovi náleží za vykonanou práci. Stimulace má krátkodobější charakter k tomu, aby podnik udržel výkonnost práce a maximální nasazení. Jedním z nejdůležitějších faktorů pro podnik je, aby neustále udržel aktivity a výkon.

Stimuly jsou v podniku používané z důvodu podnícení pracovníka k určité aktivitě nebo z důvodu, aby aktivitu u pracovníka omezily. Stimulace působí nepřímo na motivaci pracovní činnosti.

Vedoucí pracovník by měl volit způsob stimulace až po zjištění co pracovníka motivuje. Používání dlouhodobě stimulačních prostředků je pro podnik neefektivní, podnik by se měl snažit stimulační prostředky měnit.

Literatura uvádí řadu druhů stimulačních prostředků. Nejběžnější z nich jsou:

#### **Hmotná odměna**

Hmotná odměna je hlavní stimulující prostředek. Nemusí být vždy ve formě peněz (mzda, plat...). Hmotná odměna může mít i formu méně univerzální, ale tato nepeněžní forma má osobnější charakter a pracovníka může více motivovat. Hmotné nepeněžní odměny mohou být např. služební auto, důchodové připojištění apod.

Všechny hmotné odměny mají pravidla, která zvyšují stimulační činnost:

Musí být přímý vztah odměny k danému výkonu.

Odměňováno by mělo být, co nejdříve po ukončení úkolu.

Pro pracovníka by měla být jasná vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou.

Stanoveny pravidla, která určují, zda si pracovník odměnu zaslouží.

#### **Obsah práce**

Pro pracovníka práce samotná může být motivující. Jedná se o pozice, na které jsou kladeny vysoké nároky.

### **Neformální hodnocení**

Tento stimulační faktor je velmi podněcován, avšak pro schopného manažera je neformální pochvala významným nástrojem pro motivaci.

### **Atmosféra pracovní skupiny**

Jestliže spolupracovníci na sebe působí pozitivně, mají většinou vyšší výkon.

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

Podle Herzbergovi dvoufaktorové teorie motivace patří pracovní podmínky mezi hygienické faktory, které sice sami nedokáží vyvolat spokojenost, ale pokud jsou dlouhodobě nepříznivé mají sílu vyvolat nespokojenost.

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

Identifikace s prací je vyjádřena pojmem optimální postoj k práci, tzn. Že pracovník přijal práci jako součást jeho života. Identifikace s podnikem znamená, že se pracovník ztotožnil s podnikem a přijal jeho cíle.

### **Externí stimulační faktory**

Pracovní ochotu ovlivňují také jiné faktory, které nepatří přímo do podniku např. politická situace, image podniku apod.

## **3.7 Motivační program**

Motivační program je charakteristický pro konkrétní systém práce s lidmi v dané organizaci. Motivační program se zaměřuje na pozitivní ovlivnění pracovní motivace. Ucelenost motivačního programu je soubor norem, opatření a postupů, jejichž posláním je, aby dosáhl takové pracovní motivace, která je v souladu s vytyčenými cíli podniku. Existuje mnoho důvodů, proč se motivační program v podniku využívá a sestavuje.

Zde jsou některé z nich:

- motivovat k práci
- zkvalitnit pracovní život
- zvýšit spokojenost s prací
- být dynamickým podnikem, ve kterém lidé chtějí pracovat

Neexistuje univerzální motivační program, který lze aplikovat na všechny podniky. Každý podnik si musí sestavit svůj vnitropodnikový motivační program, tak aby vycházel z dané situace firmy. Obecně lze říci, že motivační program by měl firmu vést k prosperitě a celkově podpořit pracovní motivaci a výkon pracovníků.

### **Informační zdroje pro motivační program**

Podnik při vytváření informační základny pro motivační program musí brát na zřetel existenci znaků proměnlivých a méně proměnlivých.

Mezi proměnlivé znaky organizace patří:

- převažující styl řízení pracovníků
- ochota zaměstnanců ke změnám
- kreativita zaměstnanců
- sociální klima
- věková struktura pracovníků
- volný čas zaměstnanců
- mezi málo proměnlivé znaky patří:
- profese a kvalifikace zaměstnanců
- obsah vykonávané práce
- pracovní vazby
- pracovní podmínky
- pracovní prostředí
- rozmístění pracovního kolektivu
- oceňování pracovních výsledků

Pracovní kolektiv je jeden z nejdůležitějších zdrojů informací pro sestavení motivačního programu. Pracovní kolektiv se vyznačuje znaky specifickými, ale i jinými znaky, které jsou charakteristické spíše pro určité odvětví.

### **Obsah motivačního programu**

Motivační program podniku by měl obsahovat tyto skutečnosti:

Vyomezit společenské a ekonomické postavení podniku – (historie podniku, pozice a perspektiva podniku).

Zařazení a uplatnění pracovníků v podniku – (výběr pracovníků, jejich rozmístování a propouštění).

Zajištění podmínek pro využití pracovníků – (bezpečnost pracovníků, pracovní podmínky..).

Připravenost podniku na zvládání změn.

Určit sociální, zdravotní a kulturní péči o pracovníky.

Vymezení vztahů organizace a pracovníka.

### **Etapy utváření motivačního programu**

První etapa: Analýza motivační struktury pracovníků

Zjištění charakteru lidí, které budeme motivovat a zjištění čím je budeme motivovat. Tato fáze identifikuje tzv. „hluchá místa motivace“, tato místa mají motivační program řešit a postihnout.

Druhá etapa: Stanovení cíle

Musí se jednat o cíle, které jsou splnitelné. Charakteristicky by měly být měřitelné, konkrétní a specifické. Je důležité, aby pracovníci věděli co budou dělat a zda toho dosáhli. Výsledkem této fáze bývají ekonomické i neekonomické návrhy stimulů, ty mají charakter motivačních cílů.

Třetí etapa: Vytvoření modelu stabilizace pracovníků a daných motivačních faktorů.

V těchto faktorech je zahrnuta např. pověst podniku.

Čtvrtá etapa: Realizace motivačního programu.

Pro správné fungování motivačního programu je třeba splnit určité podmínky:

Motivační plán musí být jasně formulován.

Motivační plán musí platit pro celý podnik bez výjimky.

Motivační plán musí dodržovat všichni vedoucí pracovníci podniku.

Motivační plán musí být v souladu se zákony.

Účinnost motivačního plánu závisí na seznámení tohoto plánu se všemi pracovníky podniku. Žádný motivační program není univerzální. Každý podnik si musí zvolit motivační program, dle jeho informací o podniku a pracovníků. Motivační program zvyšuje pracovní motivaci pracovníků.

### **3.8 Hypotézy**

Hypotéza 1: Zaměstnanci jsou dostatečně informováni a mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci je dobrá komunikace

Hypotéza 2: Zaměstnanci jsou spokojeni se stávajícím systémem odměn.

Hypotéza 3: Pracovní podmínky v podniku považují pracovníci za dostačující a jsou s pracovními podmínky spokojeni.

Hypotéza 4: Motivace a stimulace je pro pracovníky zcela dostačující.

### **3.9 Metodika práce**

Pro výzkum, který je podkladem pro tuto práci jsem zvolila formu dotazníkového šetření. Pro sběr co největšího množství informací jsem využila již zmíněnou dotazníkovou formu, ale také řízené rozhovory s vedoucím pracovníkem a zaměstnanci a dokumentaci firmy.

Dotazníkové šetření je založeno na uzavřených odpovědích, které odpovídají na cílené otázky. Dotazníková forma je anonymní, pouze v identifikačních otázkách respondenti odpovídají na základní informace o osobě. Dotazník je rozčleněn do 6 bloků. Tyto



bloky jsou: blok identifikačních otázek, blok informovanosti a komunikace v podniku, blok systému odměn, blok pracovních podmínek, blok motivace a stimulace pracovníků a blok spokojenosti zaměstnanců. Položené otázky jsou vyhodnoceny v tabulkách a grafech v programu MS Excel.

## **4 Aplikační část a diskuze výsledků**

### **4.1 Aplikační část**

Cílem této části bakalářské práce je motivace a stimulace zaměstnanců v podniku DHL Shoe Logistics s.r.o. V této části budou prozkoumány některé podnikové dokumentace, bude proveden dotazníkový průzkum a rozhovor s vedoucím pracovníkem. V praktické části se bude ověřovat dosavadní motivační program podniku a pokud budou nějaké nedostatky v tomto programu, bude navrženo doporučení na zlepšení motivačního programu.

#### **4.1.1 DHL Shoe Logistic s.r.o**

Společnost DHL je firma zajišťující kompletní logistické služby. Pod společnost spadají 4 divize, divize Express, divize Global Forwarding, divize Supply Chain a divize Global Mail. Ústřední pobočku pro Českou republiku má společnost v Praze. V této práci se zabývám pouze pobočkou DHL Shoe Logistic, která spadá pod divizi DHL Exel Supply Chain s.r.o sídlící v Pohořelicích. Tato pobočka zajišťuje logistické služby pro firmu Leder und Schuh v rámci střední Evropy. Leder und Schuh je hlavním zákazníkem a v České republice je tato společnost známá pod názvem Humanic. Pobočka má 120 kmenových zaměstnanců a dalších více jak 30 nekmenových, mezi které jsou řazeny např. studenti, či cizinci.

#### **4.1.2 Politika podniku**

##### **Odměňování a hodnocení pracovníků**

Firma odměňuje a hodnotí své zaměstnance pomocí vypracovaného systému odměňování a hodnocení. Pracovní smlouvy mají zaměstnanci uzavřeny s firmou dle kategorií pozic. Pracovní smlouvy jsou v souladu se zákoníkem práce a jsou uzavírány standardně na dobu jednoho roku. Firma ve většině případů počítá s prodloužením těchto smluv. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě pozic, které vykonávají a které

jsou řádně smlouveny v pracovní smlouvě. Pravidelná měsíční mzda je základním nástrojem pro odměňování pracovníků. Měsíční mzda je složena ze základu zaměstnance a kolektivní složky mzdy. Kolektivní složka mzdy je pohyblivou složkou na základě měsíčního hodnocení pracovníka. V tomto hodnocení se vyhodnocuje nemocnost pracovníka, propustky, které mu jsou vydány apod. Toto hodnocení provádí vždy vedoucí pracovník. Zaměstnanci jsou také vypláceny čtvrtletní prémie. Pro každého zaměstnance je stanoven limit pro dosažení prémie. Aby zaměstnanec mohl dostat vyplaceny čtvrtletní prémie, musí splnit daná kritéria jako jsou např. pracovní výkon, docházka.

Ne všichni pracovníci pracují na základě pracovní smlouvy. Tuto výjimku tvoří vedoucí pracovníci, kteří místo pracovní smlouvy mají sepsanou smlouvu manažerskou. Tito vedoucí pracovníci pobírají běžně měsíční mzdu, ale v jejich manažerských smlouvách je daný určitý plán s cíli, které musí splnit a za splnění těchto cílů získají navíc prémie či bonusy.

Podnik před dvěma lety zavedl roční hodnocení pracovníků. Hodnocení je postaveno na základě dotazníku. Toto hodnocení provádí vždy nadřízený pracovník s každým jeho podřízeným pracovníkem samostatně. Zaměstnanec má možnost se k jeho hodnocení sám vyjádřit. Hodnocení pracovníků se zakládá na personální oddělení a slouží jednak pro možnost kariérního růstu tak pro případné navýšení mzdy. Hodnocení si pracovník s sebou nese v rámci firmy.

### **Vzdělání a školení pracovníků**

Podnik uskutečňuje pravidelná školení, které jsou povinné ze zákona. Mezi tyto povinné školení se řadí BOZP (bezpečnost, ochrana a zdraví pracovníka) a PO (požární ochrana) Tyto školení jsou nezbytným předpokladem pro vstup do provozu. V rámci firmy jsou zaměstnanci školeni v obsluze motorové manipulační techniky, kterou potřebují u požadovaných profesí. Do motorové manipulační techniky jsou zahrnuty NVZ s vlastním pohonem, VZV ručně vedené, systémový vozík, retrack na tyto techniky je potřeba řidičské oprávnění, které firma za pomoci školení zaměstnancům zajišťuje. Zaměstnanci jsou též zaškolováni a jsou jim rozšiřovány znalosti a

dovednosti v softwaru firmy, který je nezbytně nutný pro výkon práce. Školení v rámci manipulační techniky jsou zajišťována prostřednictvím externí firmy.

U pracovníků vyšších pozic firma pořádá jazykové kurzy. V jazykových kurzech se vyučuje německý a anglický jazyk, který je nezbytností k vykonávání jejich profesí. U manažerských pozic se konají školení na rozšíření manažerských znalostí a dovedností. Graduate program je program, do kterého se pomocí výběrového řízení mohou dostat vysokoškolští absolventi. Podnik vybraným absolventům zajišťuje po dobu 18 měsícům pracovní místa po celé České republice ve vedení firmy. Podnik si tímto způsobem snaží zajistit nové kvalitní pracovníky.

### **Výhody pro zaměstnance**

Podnik disponuje s řadou zaměstnaneckých výhod. Pracovníci vyšších pozic mají k dispozici pro soukromé i pracovní účely mobilní telefony. Řadě těchto pracovníků je přiděleno i služební automobil. Každému pracovníkovi firma přispívá na penzijní připojištění. Rovněž je všem pracovníkům přispíváno na stravování a to formou stravenek. Pro zaměstnance je dvakrát ročně uspořádáno neformální setkání a to formou firemních večírků. Tohoto neformálního setkání se mohou zúčastnit i rodinní příslušníci.

### **Režim práce**

Ve společnosti je standardně nastaven dvousměnný pracovní režim. Pracovní režim je složen z ranní směny a odpolední směny. Ranní směna začíná v 6:00 a končí ve 14:15. Odpolední směna začíná ve 14:15 a končí ve 22:30. Při provozu těchto dvou směn musí zaměstnanec denně odpracovat 7hod 45min v souladu se zákoníkem práce. Při sezónní špičce vedení firmy přistupuje k zavedení i třetí směny tzv. noční směny. Při třísměnném provozu musí zaměstnanec odpracovat denně 7hod. a 30min.

Zaměstnanec má ovšem nárok na vydání propustky k lékaři či dovolenky pro jeho osobní potřeby. V těchto případech se firma snaží vždy vyjít zaměstnanci vstříc.

### **Komunikace se zaměstnanci**

Vedení firmy se snaží vždy včas informovat své zaměstnance. Informace zaměstnancům jsou podávány prostřednictvím pravidelných meetingů a

prostřednictvím nadřízeného pracovníka daného úseku. Zaměstnanci mají možnost se vždy obrátit na svého nadřízeného.

### **Firemní kultura**

Firemní kultura se řídí 7 hodnotami:

- dodávat vynikající kvalitu
- vést zákazníky k úspěchu
- podporovat otevřenost
- jednat dle jasných priorit
- jednat podnikatelským způsobem
- jednat jako celek vnitřně i zevně
- přijímat sociální odpovědnost

### **Firma – zaměstnanci – zákazník**

Hlavním cílem firmy je stát se první volbou pro zákazníky a zaměstnance. Společnost má zaveden program First choice, který vede k dosažení hlavního cíle. First choice je hlavním nástrojem růstové strategie firmy. Tento program se skládá z pěti základních oblastí, kterými jsou: měření výkonu, kontrola jakosti, standardy pro řízení lidských zdrojů, řízení projektů a metoda zlepšování procesů. Tento program usiluje o zlepšení výkonu firmy individuálním přístupem a týmovou prací.

### **Vedení firmy a zaměstnanci**

Zaměstnanci jsou zárukou kvalitních služeb, které firma poskytuje. Z tohoto důvodu se vedení firmy snaží zdokonalovat své zaměstnance. Pro vedení firmy je důležitým faktorem pracovní a osobní spokojenost zaměstnance. Neboť každý podnik ví, že zaměstnanci jsou jeho úspěchem v budoucnu.

### **Firma a vztah k životnímu prostředí**

Go - green je program na ochranu životního prostředí. Jelikož je společnost největším poskytovatelem logistických služeb, je jedním z jejích cílů vztahujících se na životní prostředí snížení oxidu uhličitého, který vzniká provozem skladů, zplodiny z aut. Do

roku 2012 se společnost zavázala snížit produkci oxidu uhličitého o deset procent. Společnost také pomáhá k ochraně životního prostředí minimalizováním zdrojů, které používá – papír, voda, recyklování odpadu.

#### **4.1.3 Celorepublikový průzkum zaměstnanců**

V roce 2009 v rámci České republiky byl proveden Průzkum názorů zaměstnanců. Tohoto průzkumu se zúčastnilo 93% zaměstnanců společnosti. Průzkum byl v elektronické formě pomocí dotazníků, který se skládal ze 40 otázek a týkal se 11 klíčových ukazatelů. Procentuální čísla uvádějí počet průměrných pozitivních odpovědí.

Poukázala bych na 11 klíčových ukazatelů:

*Orientace na zákazníka* – Tento ukazatel odpovídal tomu, jak zaměstnanci se podílejí na poskytování služeb zákazníkovi. V této kategorii bylo 67 Procent pozitivních odpovědí.

*Spolupráce* – Ukazatel se zaměřuje na to jak se zaměstnanci cítí mezi spolupracovníky. Pozitivnímu výsledku bylo 54 procent.

*Pracovní podmínky* – odpovídají stupni spokojenosti zaměstnanců, bezpečnosti apod. – 54 procent pozitivních odpovědí.

*Strategie* – Ukazuje, jak jasně je strategie společnosti komunikována mezi zaměstnance. 62 procent pozitivních výsledků.

*Osobní rozvoj* – Odráží názory na otázky, zda-li společnost optimálně využívá jejich talent a pomáhá jim v osobním rozvoji. 68 procent pozitivních výsledků.

*Aktivní styl vedení* – Odráží jak zaměstnanci vnímají schopnost jejich vedoucích vybudovat a řídit fungující tým. 67 procent kladných odpovědí.

*Komunikace* – Odpovídá, jak pracovníci vnímají firemní kulturu uvnitř firmy, která podporuje otevřenost a konstruktivní komunikaci. 56 procent kladných odpovědí.

*Zapojení zaměstnanců* - Zaměřuje se na ztotožnění se společností a obsahuje např. spokojenost vůči firmě. – 56 procent kladných odpovědí

*First choice* – Ukazuje úroveň správného použití nástrojů a metod neustálého zlepšování. 54 procent kladných odpovědí.

*Sociální zodpovědnost* – Uvědomění si podpory zaměstnanců společnosti v aktivitách přinášejících společenské efekty. 52 procent kladných odpovědí.

*Zpětná vazba* – Odráží, jak zaměstnanci vnímají zpětnou vazbu a jaká jsou s tím spojena očekávání změn jako reakce na jejich podněty. 46 procent kladných odpovědí.

Z průzkumu vyplývá, že mezi silné stránky podniku patří orientace na zákazníka a pracovní podmínky. Naopak mezi slabé stránky pak patří komunikace a sociální zodpovědnost.

Tohoto průzkumu se zúčastnilo 1 630 zaměstnanců. Cílem průzkumu je stále zapojení všech zaměstnanců do procesu zlepšování společnosti.

Na základě tohoto průzkumu si zaměstnanci určitého střediska zvolili svého zástupce a byl pořádán Work shop, kde se diskutovalo o jevech, které se zaměstnancům zdáli být negativní se snahou o odstranění těchto jevů. V rámci work shopu byl sestaven akční plán. V akčním plánu jsou vyzdvihnuty negativní jevy a jsou zde zpracovány cíle, jak by firma mohla těchto jevů v rámci možností odstranit.

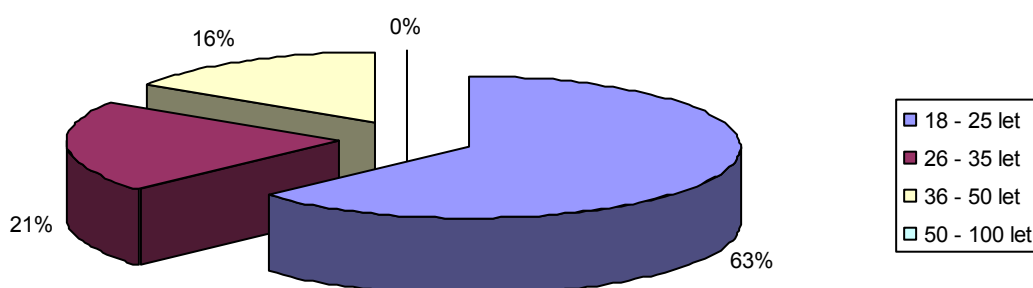
## 4.2 Diskuse výsledků

### 4.2.1 Výsledky identifikačních otázek

Dotazník se skládal z 26 uzavřených otázek, na které se odpovídalo formou odpovědí rozhodně souhlasí, souhlasí – tyto odpovědi byly brány jako pozitivní, částečně souhlasím byla odpověď neutrální a odpovědi nesouhlasím a rozhodně nesouhlasím patřily mezi odpovědi negativní. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 19 respondentů. Všichni tito respondenti pracují v podniku DHL Shoe Logistics v úseku expedice. Dotazníková návratnost byla 100%. Věková struktura, struktura pohlaví, vzdělanost a délka profese jsou znázorněny v následujících grafech.

12 zaměstnanců je ve věku 18 – 25 let, 4 zaměstnanci jsou ve věku 26 – 35 let a ve věku 36 – 50 let jsou 3 zaměstnanci. V rozmezí 50 – 100 let není žádný ze zaměstnanců.

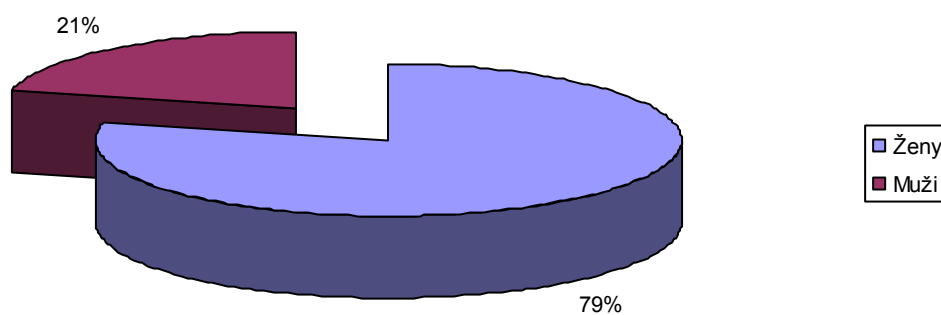
graf 1 - věková struktura respondentů





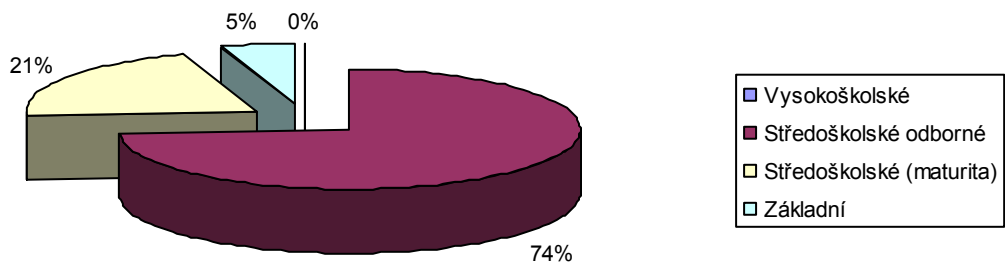
Mezi respondenty, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření bylo 15 žen a 4 muži.

**graf 2 - struktura pohlaví**



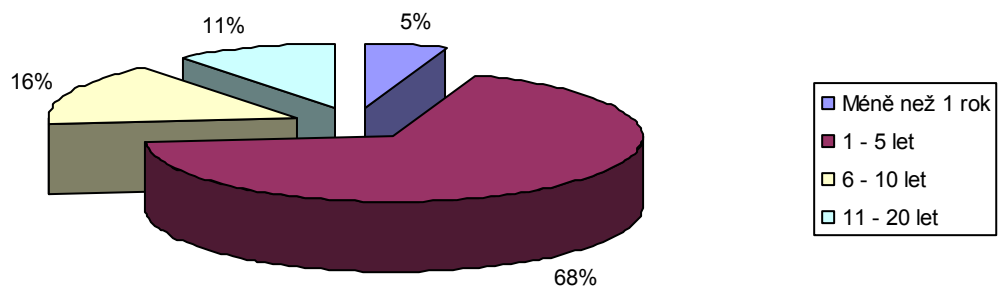
Vysokoškolského vzdělání nedosahuje žádný z respondentů. Odborné středoškolské vzdělání má 14 respondentů, 4 respondenti disponují středoškolským vzděláním a jeden respondent má vzdělání základní

graf 3 - vzdělanost respondentů



V podniku pracuje méně než 1 rok pouze jeden zaměstnanec. Nejvíce početná je skupina 13 respondentů, kteří pracují v podniku v rozmezí 1 – 5 let. V rozmezí 6 – 10 let pracují 3 respondenti a v rozmezí 11 – 20 let pracují 2 respondenti.

graf 4 - délka praxe respondentů v podniku



#### 4.2.2 Informovanost a komunikace v podniku

1. složka dotazníku: S podáváním informací o činnosti podniku jste vždy spokojen(a)?

**Tabulka 1 pro otázku č. 1**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	0	0,0%
Souhlasím	9	47,4%
Částečně souhlasím	8	42,1%
Nesouhlasím	2	10,5%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

Na otázku zda jsou zaměstnanci spokojeni s podáváním informací o činnosti podniku, odpovědělo 9 pracovníků kladně, 8 pracovníků odpovědělo neutrálně a 2 pracovníci nejsou spokojeni s podáváním informací. Žádný z pracovníků neodpověděl, že rozhodně souhlasí, z tohoto důvodu si myslím, že firma nepodává dostatečné informace ohledně své činnosti a měla by učinit opatření, která napraví informovanost o dění podniku

2.složka dotazníku: K vykonávání Vaší profese máte dostatečné informace?

**Tabulka 2 pro otázku č. 2**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	2	10,5%
Souhlasím	12	63,2%
Částečně souhlasím	2	10,5%
Nesouhlasím	3	15,8%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

Na druhou otázku, zda mají zaměstnanci dostatečné informace k vykonávání své profese, odpověděli dva zaměstnanci, že rozhodně souhlasí, 12 zaměstnanců s souhlasí s dostatkem informací, 2 zaměstnanci jsou v této otázce neutrální a 3 zaměstnanci nesouhlasí. Po konverzaci s pracovníky jsem zjistila, že jejich vedoucí pracovník jim neřekne důležité faktory, které potřebují k vykonávání své profese.

3. složka dotazníku: Pravidelné porady s vedoucím pracovníkem jsou pro Vás důležité?

**Tabulka 3 pro otázku č. 3**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	8	42,10%
Souhlasím	10	52,60%
Částečně souhlasím	1	5,30%
Nesouhlasím	0	0,00%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,00%

Na otázku, zda jsou pro pracovníky důležité pravidelné porady, odpověděli všichni respondenti kladně. Zavedením pravidelných porad, bylo pro firma jedním z dobrých „kroků“, které mohla provést. Do budoucna si myslím, že tyto porady by mohly odstranit záporné odpovědi v otázce č. 1.

4. složka dotazníku: Komunikaci mezi Vámi a vedoucím pracovníkem považujete za dostačující?

**Tabulka 4 pro otázku č. 4**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	2	10,5%
Souhlasím	11	57,9%
Částečně souhlasím	5	26,1%
Nesouhlasím	2	10,5%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

Na tuto otázku, zda – li je komunikace mezi zaměstnanci a vedoucím pracovníkem dostačující, se vyjádřilo 13 zaměstnanců kladně, 5 neutrálně a dva negativně.

5. složka dotazníku: Pracovní úkoly zadávané vedoucím pracovníkem jsou pro Vás vždy srozumitelné?

**Tabulka 5 pro otázku č.5**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	6	31,7%
Souhlasím	7	36,8%
Částečně souhlasím	2	10,5%
Nesouhlasím	2	10,5%
Rozhodně nesouhlasím	2	10,5%

Na otázku, zda jsou pracovní úkoly zadávané vedoucím pracovníkem srozumitelné pro zaměstnance, odpovědělo 13 zaměstnanců kladně, 2 neutrálně a 4 zaměstnanci záporně. Dle mého názoru 13 kladných odpovědí znamená, že vedoucí pracovník zadává úkoly srozumitelně. Ovšem ne každému zaměstnanci vyhovuje jeho způsob komunikace v této oblasti.

6.složka dotazníku: Jako zaměstnanec se můžete vyjadřovat k činnostem a cílům podniku?

**Tabulka 6 pro otázku č. 6**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	0	0,0%
Souhlasím	2	10,5%
Částečně souhlasím	9	47,4%
Nesouhlasím	3	15,8%
Rozhodně nesouhlasím	5	26,3%

Na otázku, zda se zaměstnanci mohou vyjadřovat k činnostem a cílům podniku, odpověděli pouze 2 zaměstnanci kladně, 9 zaměstnanců odpovědělo neutrálně a 8 zaměstnanců negativně. Z této otázky je patrné, že komunikace mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnanci v této oblasti není příliš dobrá. Vedení by měla přijmout určitá opatření, aby tuto situaci změnilo.

7.složka dotazníku: Případná kritika od vedoucího pracovníka je pro Vás důležitá, z důvodu poučení se?

**Tabulka 7 pro otázku č. 7**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	5	26,3%
Souhlasím	12	61,2%
Částečně souhlasím	1	5,3%
Nesouhlasím	1	5,3%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

Na otázku, zda případná kritika od vedoucího pracovníka je pro zaměstnance důležitá, z důvodu poučení se, se vyjádřilo 17 zaměstnanců kladně, 1 zaměstnanec neutrálně a 1 zaměstnanec záporně. 17 zaměstnanců dle mého názoru uznává případnou kritiku od vedoucího pracovníka, jelikož zaměstnanci ví, že se od vedoucího pracovníka mohou mnohé naučit.

8.složka dotazníku: Vás vedoucí pracovník Vás dostatečně chválí za Vaše pracovní nasazení?

**Tabulka 8 pro otázku č. 8**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	2	10,5%
Souhlasím	6	31,6%
Částečně souhlasím	4	21,1%
Nesouhlasím	5	26,3%
Rozhodně nesouhlasím	2	10,5%

Na otázku, zda vedoucí pracovník chválí za pracovní nasazení své zaměstnance odpovědělo, 8 zaměstnanců kladně, 4 zaměstnanci neutrálně a 7 zaměstnanců negativně.

9.složka dotazníku: Vedoucí pracovník má zájem o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?

**Tabulka 9 pro otázku č. 9**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	1	5,3%
Souhlasím	11	57,9%
Částečně souhlasím	2	10,5%
Nesouhlasím	4	21,1%
Rozhodně nesouhlasím	1	5,3%

Na otázku, zda vedoucí pracovník má zájem o pracovní výkony a výsledky zaměstnance, odpovědělo 12 zaměstnanců kladně, 2 neutrálně a 5 negativně. Vedoucí pracovník by měl se více zajímat o výkony svých podřízených a za dobré výsledky je vždy chválit, aby pracovníci byli více motivováni, toto opatření se vztahuje i k předešlé otázce.

10. složka dotazníku: Přístup vedoucího pracovníka k Vám je pozitivní?

**Tabulka 10 pro otázku č. 10**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	5	26,3%
Souhlasím	8	42,1%
Částečně souhlasím	2	10,5%
Nesouhlasím	4	21,1%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

Na tuto otázku, zda vedoucí má k zaměstnanci pozitivní přístup, se vyjádřilo 13 zaměstnanců kladně, 2 neutrálně a 4 zaměstnanců negativně. Z velké části převažují kladně odpovědi. Na pozitivní odpovědi, může mít vliv, že ne každému zaměstnanci vyhovuje přístup, který využívá vedoucí pracovník.

### 4.2.3 Systém odměňování

11. složka dotazníku: S výší měsíční mzdy jste spokojen(a)?

**Tabulka 11 pro otázku č. 11**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	0	0,0%
Souhlasím	0	0,0%
Částečně souhlasím	4	21,1%
Nesouhlasím	11	57,8%
Rozhodně nesouhlasím	4	21,1%

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s výší měsíční mzdy, neodpověděl ani jeden zaměstnanec kladně, pouze 4 zaměstnanci odpověděli negativně. Vedení by mělo vzít v potaz, že téměř většina pracovníků je se svou mzdou v podniku nespokojena a začít tento negativní jev řešit.

12. složka dotazníku: Systém odměn je v podniku jasně definován?

**Tabulka 12 pro otázku č. 12**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	2	10,5%
Souhlasím	14	73,7%
Částečně souhlasím	3	15,8%
Nesouhlasím	0	0,0%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

Na otázku, zda je systém odměn v podniku jasně definován, odpovědělo 16 zaměstnanců kladně a 3 zaměstnanci neutrálně. Z této otázky je zřejmé, že zaměstnanci považují systém odměňování v podniku za jasně definovaný.



13. složka dotazníku: Považujete odměnu za spravedlivou ve srovnání s ostatními zaměstnanci?

**Tabulka 13 pro otázku č. 13**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	5	26,3%
Souhlasím	9	47,4%
Částečně souhlasím	2	10,5%
Nesouhlasím	3	15,8%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

Na otázku, zda zaměstnanci považují jejich odměnu za spravedlivou ve srovnání s ostatními zaměstnanci, se vyjádřilo 14 zaměstnanců kladně, 2 neutrálně a 3 zaměstnanci negativně. V této oblasti je odměňování pracovníků považováno z velké části za spravedlivé.

14. složka dotazníku: Na Váš pracovní výkon má vliv tvorba ročního hodnocení pracovníků?

**Tabulka 14 pro otázku č. 14**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	0	0,0%
Souhlasím	8	42,1%
Částečně souhlasím	5	26,3%
Nesouhlasím	2	10,5%
Rozhodně nesouhlasím	4	21,1%

Na otázku, zda na pracovníkův pracovní výkon má vliv tvorba ročního hodnocení, odpovědělo 8 zaměstnanců kladně, 5 zaměstnanců neutrálně a 6 zaměstnanců negativně. Z této otázky je patrné, že na většinu zaměstnanců nemá vliv tvorba ročního hodnocení pracovníků, avšak roční hodnocení je sestavováno na základě pracovního výkonu a to by si zaměstnanci měli uvědomovat.

15. složka dotazníku: Nemateriální hodnocení (pochvala, ocenění) ze strany vedoucího pracovníka je pro Vás důležité?

**Tabulka 15 pro otázku č. 15**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	2	10,5%
Souhlasím	12	63,2%
Částečně souhlasím	3	15,8%
Nesouhlasím	2	10,5%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

Na otázku, zda je nemateriální hodnocení ze strany vedoucího pracovníka pro zaměstnance důležité, odpovědělo 14 zaměstnanců kladně, 3 neutrálně a 2 zaměstnanci záporně. Nemateriální hodnocení je úkolem vedoucího pracovníka, který by měl zaměstnance kladně hodnotit, jelikož z otázky je patrné že pro většinu zaměstnanců je nemateriální hodnocení velmi důležité.

16. složka dotazníku: Považujete benefity, které získáváte od firmy za dostačující?

**Tabulka 16 pro otázku č. 16**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	0	31,6%
Souhlasím	6	42,2%
Částečně souhlasím	8	42,1%
Nesouhlasím	4	21,1%
Rozhodně nesouhlasím	1	0,0%

System odměňování je v podniku pro zaměstnance jasně definován, což plyne i z otázky č. 12. Zaměstnanci považují odměnu za spravedlivou, avšak největším problémem v tomto bloku je výše měsíční mzdy, se kterou zaměstnanci nejsou spokojeni.

#### 4.2.4 Pracovní podmínky

17. složka dotazníku: Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami v podniku?

**Tabulka 17 pro otázku č. 17**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	0	0,0%
Souhlasím	8	42,2%
Částečně souhlasím	7	36,8%
Nesouhlasím	2	10,5%
Rozhodně nesouhlasím	2	10,5%

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami v podniku, se vyjádřilo 8 zaměstnanců kladně, 7 zaměstnanců neutrálně a 4 záporně. Pracovní podmínky přispívají k lepší motivovanosti zaměstnanců, proto by podnik měl vzít tento fakt v úvahu a v některých věcech zlepšit pracovní podmínky.

18. složka dotazníku: S režimem práce v podniku jste spokojen(a)?

**Tabulka 18 pro otázku č. 18**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	1	5,3%
Souhlasím	6	42,2%
Částečně souhlasím	9	47,4%
Nesouhlasím	1	5,3%
Rozhodně nesouhlasím	2	10,5%

Na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s režimem v podniku, odpovědělo 7 zaměstnanců kladně, 9 zaměstnanců neutrálně a 3 zaměstnanci záporně. 3 záporným odpovědím, lze přiřadit fakt, že v podniku funguje 3 směnný provoz v sezónním období a některým zaměstnancům nevyhovuje noční směna.

19. složka dotazníku: Vybavenost pracoviště je pro Vás důležitým faktorem?

**Tabulka 19 pro otázku č. 19**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	3	15,8%
Souhlasím	7	36,8%
Částečně souhlasím	7	36,8%
Nesouhlasím	1	5,3%
Rozhodně nesouhlasím	1	5,3%

Na otázku, zda je pro zaměstnance důležitým faktorem vybavenost pracovišť, odpovědělo 10 zaměstnanců kladně, 7 neutrálně a 2 zaměstnanci negativně. Většina pracovníků je s vybavením pracoviště spokojen. Z rozhovoru se zaměstnanci, vyplynul pouze jediný problém, kterým je malý prostor společné místnosti, využívané o přestávkách. Z tohoto důvodu si myslím, že 2 negativní odpovědi, jsou zapříčiněny právě tímto problémem.

Z toho bloku plyne, že zaměstnanci jsou z velké části spokojeni s pracovními podmínky podniku. Podnik by měl uvažovat pouze o zvětšení společných prostorů, jelikož z rozhovorů se zaměstnanci se tato skutečnost projevila jako velmi důležitá.

#### **4.2.4 Motivace a stimulační pracovníků**

20.složka dotazníku: Vaším vedoucím pracovníkem jste dostatečně motivován(a)?

**Tabulka 20 pro otázku č. 20**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	0	0,0%
Souhlasím	5	26,3%
Částečně souhlasím	7	36,8%
Nesouhlasím	4	21,1%
Rozhodně nesouhlasím	3	15,8%

Na otázku, zda jsou zaměstnanci dostatečně motivováni svým vedoucím pracovníkem, se vyjádřilo pouze 5 zaměstnanců pozitivně, 7 zaměstnanců neutrálně a 7 zaměstnanců negativně. Tento velký počet negativních odpovědí lze přiřadit k tomu, že hodně zaměstnanců neví, jak v podstatě motivace vypadá a co v sobě zahrnuje.

21.složka dotazníku: Školení a vzdělávání zaměstnanců považujete za důležité?

**Tabulka 21 pro otázku č. 21**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	2	10,5%
Souhlasím	11	57,8%
Částečně souhlasím	4	21,1%
Nesouhlasím	2	10,5%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

Na otázku, zda školení a vzdělávání pracovníků je pro zaměstnance důležité, odpovědělo 13 zaměstnanců kladně, 4 zaměstnanci neutrálně a 2 záporně. Vzdělávání pracovníků může přispět k lepšímu výkonu, proto by firma měla svým zaměstnancům poskytnout více vzdělávacích programů, jelikož z dotazníku lze vyčíst, že vzdělání je pro pracovníky z velké části důležité.

22. složka dotazníku: Nepeněžní stimulace je pro Vás důležitá?

**Tabulka 22 pro otázku č. 22**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	0	0,0%
Souhlasím	3	15,8%
Částečně souhlasím	13	68,4%
Nesouhlasím	2	10,5%
Rozhodně nesouhlasím	1	5,3%

Na otázku, zda je i nepeněžní stimulace pro zaměstnance důležitá, odpovědělo 13 zaměstnanců neutrálně, pouze 3 zaměstnanci kladně a 3 zaměstnanci záporně. Z této otázky je patrné, že zaměstnance nemotivuje žádný nepeněžní stimul, je zřejmé, že většinou zaměstnance motivují pouze peněžní faktory.

23. složka dotazníku: Zaškrtněte jeden stimulační prostředek, který považujete za nejefektivnější.

**Tabulka 23 pro otázku č. 23**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mzda	19	100,0%
Jméno a prestiž podniku	0	0,0%
Možnost seberealizace	0	0,0%
Jistota v zaměstnání	0	0,0%
Zaměstnanecké výhody	0	0,0%
Dobré prac. podmínky	0	0,0%
Pochvala a uznání	0	0,0%

24. složka dotazníku: zaškrtněte dle nabídky jeden stimulační prostředek, který považujete za nejméně efektivní.

**Tabulka 24 pro otázku č. 24**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Mzda	0	0,0%
Jméno a prestiž podniku	5	26,3%
Možnost seberealizace	4	21,1%
Jistota v zaměstnání	3	15,8%
Zaměstnanecké výhody	1	5,3%
Dobré prac. podmínky	3	15,8%
Pochvala a uznání	3	15,8%

Z předchozích dvou otázek je zřejmé, že za nejvíce efektivní stimulační prostředek považují zaměstnanci mzdu, na otázku který je nejefektivnější stimulační prostředek, odpověděli všichni zaměstnanci, že tímto stimulačním prostředkem je mzda. Naopak za nejméně efektivní stimulační prostředek považují zaměstnanci jméno a prestiž podniku a poté pak možnost seberealizace. Tato skutečnost je velmi alarmující, podnik by se měl snažit zaměstnancům práci zatraktivnit, pravidelně je vzdělávat a ukázat jim, že práce, kterou vykonávají v podniku pro zákazníka je hlavně jejich zásluha.

#### 4.2.5 Spokojenost zaměstnanců

25. složka dotazníku: S profesí, kterou vykonáváte, jste celkově spokojen(a)?

**Tabulka 25 pro otázku č. 25**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	2	10,5%
Souhlasím	12	63,2%
Částečně souhlasím	3	15,8%
Nesouhlasím	2	10,5%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

26.složka dotazníku: V tomto zaměstnání hodláte setrvat i do budoucna?

**Tabulka 26 pro otázku č. 26**

Odpovědi	Absolutní četnost	Relativní četnost
Rozhodně souhlasím	4	21,1%
Souhlasím	10	52,6%
Částečně souhlasím	3	15,8%
Nesouhlasím	2	10,5%
Rozhodně nesouhlasím	0	0,0%

Z těchto dvou otázek lze vyplynout, že 14 zaměstnanců je ve firmě spokojeno a hodlá si pracovní místo udržet, oproti tomu 2 zaměstnanci ve firmě nejsou spokojeni a uvažují o odchodu z firmy. 3 zaměstnanci odpověděli neutrálně na tyto otázky.

### **4.3 Návrhy opatření**

V prvním bloku dotazníkového šetření byly respondenti tázáni na otázky ohledně informovanosti a komunikace v podniku. Tento blok lze hodnotit jako úspěšný. Nedávno zavedené porady s vedoucím pracovníkem byly pro podnik velkým přínosem. Do budoucna doporučuji tyto porady nadále provozovat a rozšířit v nich více informací o činnosti podniku.

V otázkách zabývajících se komunikací v podniku, bylo zjištěno, že největší nedostatek pro zaměstnance je vyjadřování se k činnostem a cílům podniku. Z mého hlediska se mnoho zaměstnanců ostýchá vyjádřit. Podnik by měl zefektivnit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci a v tomto směru brát v úvahu pracovníka názory na určité problémy podniku a názory na rozhodnutí, které vedení podniku přijímá. Dalším nedostatkem byly otázky týkající se zpětné vazby. Výkony, které pracovníci odvádějí mají právě velký vliv na zpětnou vazbu. Zaměstnanci by měli vědět, jak zadávané úkoly plní a v jaké kvalitě. Nedostatečná zpětná vazba může mít negativní vliv na výkonnost pracovníků. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci se přiklání



ke kritice ze strany vedoucího. Proto by vedoucí pracovník měl místo mlčení za špatný výkon se spíše přiklonit ke kritice.

Druhý blok byl zaměřen na systém odměňování. Zaměstnanci považují za jasně definovaný systém odměňování a odměny považují za spravedlivé v rámci ostatních zaměstnanců. Značný problém tvoří ovšem výše měsíční mzdy. Všichni zaměstnanci, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření vykonávají práci expedient či expedientky, ovšem v pracovní smlouvě jsou vedeni jako skladový operátoři. Tito skladoví operátoři mají dle norem menší platový výměr než expedient. Proto by vedení firmy měla začít jednat o změně pozice pracovníka v pracovní smlouvě a následně pracovníkům přiřadit plat, který si za svou práci zaslouží. Další z negativních věcí v této oblasti je roční hodnocení pracovníka. Zaměstnanci uvádějí, že na ně nemá vliv tvorba tohoto hodnocení. Hodnocení dle vedení je důležitým faktorem, zaměstnanec se díky dobrému hodnocení může zaměstnanec docílit vyšší pozice. Navrhovala bych toto hodnocení sestavovat čtvrtletně, aby si zaměstnanci uvědomili, že roční hodnocení pro ně může mít významný vliv na jejich kariéru. Dalším problémem v této oblasti je fakt, že u většiny zaměstnanců převládá pocit nedostatečného nemateriálního hodnocení. Nemateriální hodnocení považují zaměstnanci za důležité, proto by bylo vhodně tuto situaci zlepšit vedením.

Třetí blok se týkal pracovních podmínek. Zaměstnanci jsou v celku spokojeni s vybaveností pracovišť a pracovními podmínky. Nespokojenost vidí někteří zaměstnanci v pracovním režimu. Pracovní režim je stanoven na dvě směny, ovšem sezónním obdobím se zavádí provoz třisměnný a zaměstnanci musejí chodit každou druhou sobotu do práce. Vedení v tomto případě nemá žádné řešení, o sezóně sice nabírá brigádníky z řad studentů, avšak ani tato výpomoc nestačí a zaměstnanci musí tento sezónní režim absolvovat.

Čtvrtý blok byl oblast motivace a stimulace zaměstnanců. Tuto oblast mohu hodnotit jako uspokojivou. Řada z pracovníků si myslí, že nejsou vedoucím pracovníkem dost motivováni, vedení by mělo přistoupit k řešení, které tuto situaci může zlepšit. Jeden z nejvíce alarmujících byla otázka na nejefektivnější stimulační prostředek. Za

nejefektivnější stimulační prostředek považují zaměstnanci plat. Vedení tuto situaci může vyřešit zavedením metod job enlargement, job enrichment a zatraktivněním práce. Pro zaměstnance patří vzdělávání mezi důležité faktory. Podnik poskytuje pouze některým pracovníkům vzdělávací programy, proto nemají někteří zaměstnanci možnost vzdělávat se a vedení firmy by mělo uvažovat o možnostech vzdělávacích programů pro své zaměstnance. Dle mého názoru by se zaměstnanci měli vzdělávat v cizích jazycích, jelikož systém, v kterém se v podniku pracuje, je zpracován v anglickém jazyce.

Poslední blok byl zaměřen na celkovou spokojenost zaměstnanců v podniku. Většina z pracovníků je v podniku spokojena a dále hodlá v podniku setrvat

#### **4.3.1 Návrh motivačního program**

Následující navržený program by měl odstranit nedostatky, které byly zjištěny v dotazníkovém šetření.

1. Zaměstnanci by měli být pravidelně srozuměni s činností podniku a s cíli podniku. Toto seznámení by mělo být z důvodu, aby se zaměstnanci více ztotožnili s podnikem. Vedení by mělo každému zaměstnanci zajistit školení a vzdělávací programy za účelem zvýšení kvalifikace zaměstnanců z důvodu připravenosti pro jejich činnosti a pro jejich pracovní postup.
2. Vedení by mělo zajistit pracovní podmínky, které budou vyhovovat všem zaměstnancům a jejich neustále vylepšování.
3. Vedoucí pracovník by měl poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbu na zaměstnancovi výkony v podobě pochvaly.
4. Vedení by mělo poskytnout zaměstnancům informace, které jsou potřebné k jejich profesi, z důvodu správného rozhodnutí zaměstnance a s odpovědností při tomto rozhodnutí.

5. Vedení by mělo zajistit pomoc perspektivním zaměstnancům v osobních záležitostech. Převážně v otázkách bydlení a zdravotní péče.

## 5 Závěr

Světový management dává největší podíl úspěchu podniku motivováním zaměstnancům. Motivy lidského chování jsou zapříčiněny zdroji, které jsou hlouběji v potřebách a hodnotách každého člověka. Přání je potřeba, která člověku dává vědomé vyjádření. Vedoucí pracovník má někdy možnost pomoci procesu, v kterém se potřeby mění na přání, díky tomu, že se zaměstnancem pracuje na uskutečnění přání v souvislosti společného úkolu. Z výše uvedeného vyplývá, že vedoucí na počátku své kariéry by měl mít na paměti seskupení více kruhů, jelikož motivaci nemůžeme zužovat pouze na kruh individuálních potřeb.

Strategie jako motivační styl, volba stimulačních prostředků, které volí podnik musí být řádně promyšleny. Podnik musí být přesvědčen o tom, zda do lidí může investovat či nikoli. V dnešní době jsou kladeny čím dál vyšší nároky na výkon podniku. Podniky hledají příležitosti, jak by mohli zvýšit svou výkonnost. Z toho důvodu se do popředí dostává motivace a stimulace pracovníků.

Podnik, který jsem si zvolila pro svou bakalářskou práci se také zabývá touto problematikou. V této práci se snažím zhodnotit dosavadní program a navrhnout jeho případné změny.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že v podniku částečně funguje dosavadní motivační program. Celkovou situaci v podniku můžeme zhodnotit jako uspokojivou. Přesto byly díky dotazníkovému šetření odhaleny některé nedostatky. Odstranění těchto nedostatků by podniku mohlo přinést zefektivnění motivačního programu.

První hypotéza se částečně potvrdila z hlediska informovanosti zaměstnanců, kde se podnik snažil informovanost zlepšit zavedením porad a to se mu vydařilo. Ovšem komunikace mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci se ukazuje jako nedostatečná z hlediska zpětné vazby.

Druhá hypotéza zůstává také částečně potvrzena. Zaměstnancům nevyhovuje jejich měsíční mzda, ovšem se systémem odměňování, který je v podniku zaveden jsou spokojeni.

Třetí hypotézu bych hodnotila jako pozitivní. Zaměstnanci jsou s pracovními podmínky dostatečně spokojeni. Podnik se snaží zaměstnancům vylepšit pracovní podmínky.

Čtvrtá hypotéza se potvrdila také pouze částečně. Někteří pracovníci nejsou motivováni, tak jak by měli být, ovšem řada pracovníků je přesvědčena o dobré motivaci v podniku. Jako zcela negativní část této hypotézy je plat, který zaměstnanci považují jako nejefektivnější stimulační prostředek.

Podnik se snaží více zabývat motivací a stimulací pracovníků. I když tento podnik měl svůj motivační program stanoven, navrhla jsem změny, které by mohly odstranit určité nedostatky podniku ve vztahu k jeho zaměstnancům. Cílem této práce bylo zhodnocení dosavadního programu a případné navržení programu nového, tímto považuji cíl práce za splněný.

## Seznam použité literatury

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I.: Psychologie a sociologie v řízení firmy. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 20-7175-010-7

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R., Motivace pracovního jednání. 1. vyd. Praha: Ediční oddělení VŠE, 1996. ISBN 80-7079-283-3

NAKONEČNÝ, M., Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2

BUCHTOVÁ, B., Člověk - psychosomatická bytost. 3. vyd. Brno: MU Brno, 2003. ISBN 80-210-2238-8

AMSTRONG, M. Personální management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1994. ISBN 80-7169-614-5

KLEIN, J. a HUTTLOVÁ, E. a Dvořáková, Z., Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav. 1. vyd. Praha: VŠE Praha, Fakulta podnikohospodářská, 1998. ISBN 80-7079-202-7

STÝBLO, J., Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 0-85603-05-5

PLAMÍNEK, J.: Tajemství motivace. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1991-7

dokumentace firmy DHL

[www.dhl.com](http://www.dhl.com)

## Seznam tabulek

Tabulka 1 pro otázku č. 1.....	35
Tabulka 2 pro otázku č. 2.....	35
Tabulka 3 pro otázku č. 3.....	36
Tabulka 4 pro otázku č. 4.....	36
Tabulka 5 pro otázku č.5.....	37
Tabulka 6 pro otázku č. 6.....	37
Tabulka 7 pro otázku č. 7.....	38
Tabulka 8 pro otázku č. 8.....	38
Tabulka 9 pro otázku č. 9.....	39
Tabulka 10 pro otázku č. 10.....	39
Tabulka 11 pro otázku č. 11.....	40
Tabulka 12 pro otázku č. 12.....	40
Tabulka 13 pro otázku č. 13.....	41
Tabulka 14 pro otázku č. 14.....	41
Tabulka 15 pro otázku č. 15.....	42
Tabulka 16 pro otázku č. 16.....	42
Tabulka 17 pro otázku č. 17.....	43
Tabulka 18 pro otázku č. 18.....	43
Tabulka 19 pro otázku č. 19.....	44
Tabulka 20 pro otázku č. 20.....	45
Tabulka 21 pro otázku č. 21.....	45
Tabulka 22 pro otázku č. 22.....	46
Tabulka 23 pro otázku č. 23.....	46
Tabulka 24 pro otázku č. 24.....	47
Tabulka 25 pro otázku č. 25.....	47
Tabulka 26 pro otázku č. 26.....	48

## Seznam grafů

graf 1 - věková struktura respondentů .....	32
graf 2 - struktura pohlaví .....	33
graf 3 - vzdělanost respondentů .....	34
graf 4 - délka praxe respondentů v podniku .....	34



## Seznam obrázků

Obrázek 1 - základní aspekty pracovní motivace .....	8
Obrázek 2 - U - křivka .....	9
Obrázek 3 - Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	12
Obrázek 4 - Herzbergova dvoufaktorová teorie ve vztahu s A . Maslowem.....	14
Obrázek 5 - znázornění vztahu stimulace .....	19

## Přílohy

Vážení zaměstnanci,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který se stane důležitým podkladem mé bakalářské práce s tématem Motivace a stimulace pracovníků v podniku DHL Shoe Logistic s.r.o. Z Vašich odpovědí se pokusím zhodnotit Vaši spokojenost v podniku a dále Vaši pracovní motivaci. Výsledkem tohoto dotazníku se budu snažit zhodnotit dosavadní motivační program a navrhnout případné změny.

Dotazník se skládá z 26 uzavřených otázek. Na otázky se prosím vyjádřete zaškrtnutím jedné z variant.

Dotazník je anonymní, pouze v úvodu jsou identifikační otázky, z kterých budu pouze vyhodnocovat skupiny dle získaných odpovědí.

Předem děkuji za Váš čas

Lucie Jehnětová

#### Pohlaví

- Muž
- Žena

#### Věková kategorie

- 18 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 50 let
- 50 – 100 let

#### Vzdělanost

- Základní
- Středoškolské odborné
- Středoškolské (maturita)
- Vysokoškolské

#### Délka praxe v podniku

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- 11 – 20 let

1. S podáváním informací o činnosti podniku jste vždy spokojen(a)?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

2. K vykonávání Vaší profese máte dostatečné informace?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

3. Pravidelné porady s vedoucím pracovníkem jsou pro Vás důležité?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

4. Komunikaci mezi Vámi a vedoucím pracovníkem považujete za dostačující?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím

- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

5. Pracovní úkoly zadávané vedoucím pracovníkem jsou pro Vás vždy srozumitelné?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

6. Jako zaměstnanec se můžete vyjadřovat k činnostem a cílům podniku?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

7. Případná kritika od vedoucího pracovníka je pro Vás důležitá, z důvodu poučení se?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

8. Vás vedoucí pracovník Vás dostatečně chválí za Vaše pracovní nasazení?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím

- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

9. Vedoucí pracovník má zájem o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

10. složka dotazníku: Přístup vedoucího pracovníka k Vám je pozitivní?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

System odměňování

11. S výší měsíční mzdy jste spokojen(a)?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím

- Rozhodně nesouhlasím

12. Systém odměn je v podniku jasně definován?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

13. Považujete odměnu za spravedlivou ve srovnání s ostatními zaměstnanci?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

14. Na Váš pracovní výkon má vliv tvorba ročního hodnocení pracovníků?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

15. Nemateriální hodnocení (pochvala, ocenění) ze strany vedoucího pracovníka je pro Vás důležité?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím

- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

16. Považujete benefity, které získáváte od firmy za dostačující?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Pracovní podmínky

17. Jste spokojen(a) s pracovními podmínkami v podniku?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

18. S režimem práce v podniku jste spokojen(a)?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím



19. Vybavenost pracoviště je pro Vás důležitým faktorem?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

Motivace a stimulace pracovníků

20. Vaším vedoucím pracovníkem jste dostatečně motivován(a)?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

21. Školení a vzdělávání zaměstnanců považujete za důležité?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

22. Nepeňěžní stimulace je pro Vás důležitá?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím

- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím

23. Zaškrtněte jeden stimulační prostředek, který považujete za nejefektivnější.

- Mzda
- Jméno a prestiž podniku
- Možnost seberealizace
- Jistota v zaměstnání
- Zaměstnanecké výhody
- Dobré prac. Podmínky
- Pochvala a uznání

24. zaškrtněte dle nabídky jeden stimulační prostředek, který považujete za nejméně efektivní.

- Mzda
- Jméno a prestiž podniku
- Možnost seberealizace
- Jistota v zaměstnání
- Zaměstnanecké výhody
- Dobré prac. Podmínky
- Pochvala a uznání

Spokojenost zaměstnanců

25. S profesí, kterou vykonáváte, jste celkově spokojen(a)?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím

- Nesouhlasím
- Rozhodně souhlasím

26. V tomto zaměstnání hodláte setrvat i do budoucna?

- Rozhodně souhlasím
- Souhlasím
- Částečně souhlasím
- Nesouhlasím
- Rozhodně nesouhlasím