

Návrh zdokonalení systému motivace pracovníků firmy

Karel Svoboda

Bakalářská práce
2012

 Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Karel SVOBODA**
Osobní číslo: **L09324**
Studijní program: **B 6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**

Téma práce: **Návrh zdokonalení systému motivace pracovníků
firmy**

Zásady pro vypracování:

1. Vypracujte teoretické pojednání vztahující se k problematice motivace pracovníků.
2. Analyzujte aktuální stav motivace pracovníků ve firmě AGROTEC a.s.
3. Na základě provedené analýzy formulujte návrhy na zdokonalení motivačního systému ve firmě AGROTEC a.s.



Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

[2] BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

[3] KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů. 3.vyd. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-7261-033-3.

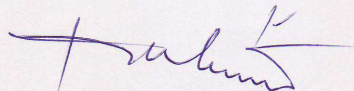
Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Bc. Jana Bilíková**
Ústav logistiky

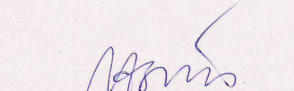
Datum zadání bakalářské práce: **15. prosince 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **11. května 2012**

V Uherském Hradišti dne 20. února 2012



prof. Ing. Josef Polášek, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Jaroslav Rašner, CSc.
ředitel ústavu

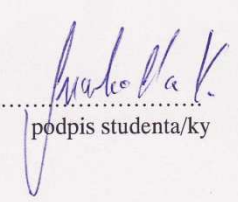
Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka;
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 7. 5. 2012


.....
podpis studenta/ky

ABSTRAKT

Práce se zaměřuje na zlepšení motivačního systému firmy AGROTEC a.s. Teoretická část obsahuje vysvětlení základních pojmů souvisejících s motivací, vývoj motivačních teorií, motivaci v praxi, odměňování pracovníků a výzkum spokojenosti zaměstnanců včetně tvorby dotazníku. Praktická část zahrnuje představení společnosti, analýzu současného stavu motivačního systému, dotazníkový průzkum spokojenosti zaměstnanců, jeho vyhodnocení, určení problematických oblastí a návrh na zlepšení současného motivačního systému.

Klíčová slova: motivace, odměňování, spokojenost, teambuilding

ABSTRACT

This thesis is focused on improvement of motivation system in the company AGROTEC a.s. Theoretical part is devoted to fundamental terms connected to motivation, theory of motivation evolution, using motivation in practice, rewarding of employees and employee satisfaction survey including questionnaire creation. Practical part is devoted to company presentation, analysis of existing employee motivation system, employee satisfaction questionnaire research, its evaluation, determination of problem areas and proposal of improving existing reward system.

Keywords: motivation, rewarding, satisfaction, teambuilding

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Bc. Janě Bilíkové za odborné vedení mé bakalářské práce, za cenné a podnětné rady, které mně při psaní bakalářské práce poskytla a za věnovaný čas.

Rád bych také poděkoval Ing. Martinu Radovi, generálnímu řediteli společnosti AGROTEC a.s. za poskytnutí firemních dat a Mgr. Olze Denemarkové, personální ředitelce, za cenné rady a čas, který mně věnovala.

„Chceš-li postavit loď, nesmíš poslat muže, aby sehnali dřevo a připravovali nástroje, ale nejprve musíš ve svých mužích vzbudit touhu po nekonečných dálkách otevřeného moře.“

Exupéry Saint de Antoine

OBSAH

| | |
|---|-----------|
| ÚVOD..... | 8 |
| I. TEORETICKÁ ČÁST | 9 |
| 1 MOTIVACE..... | 10 |
| 1.1 Typy motivace..... | 11 |
| 1.2 Vývoj motivačních teorií..... | 12 |
| 1.3 Motivační teorie v praxi | 17 |
| 1.4 Motivace pracovníků..... | 18 |
| 1.5 Motivační systém | 19 |
| 2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ | 21 |
| 2.1 Systém odměňování za práci..... | 22 |
| 3 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ | 24 |
| 3.1 Metody a techniky výzkumu spokojenosti..... | 25 |
| 3.2 Proces výzkumu spokojenosti | 25 |
| 3.3 Tvorba dotazníku | 26 |
| II. PRAKTICKÁ ČÁST | 28 |
| 4 SPOLEČNOST AGROTEC a.s. | 29 |
| 4.1 Strategie firmy..... | 30 |
| 4.2 Organizační struktura společnosti | 31 |
| 4.3 Současný motivační systém společnosti AGROTEC a.s. | 31 |
| 5 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ | 35 |
| 5.1 Přehled návratnosti dotazníků | 36 |
| 5.2 Vyhodnocení dotazníku | 37 |
| 6 PROBLEMATICKÉ OBLASTI A NÁVRH ŘEŠENÍ..... | 50 |
| 6.1 Problematické oblasti | 50 |
| 6.2 Návrh řešení | 51 |
| 7 ZÁVĚR | 53 |
| SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY..... | 55 |
| Firemní zdroje..... | 55 |
| Elektronické zdroje | 55 |
| SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK | 56 |
| SEZNAM OBRÁZKŮ | 57 |
| SEZNAM TABULEK..... | 58 |
| SEZNAM PŘÍLOH..... | 59 |

ÚVOD

Probíhající hospodářská krize, rostoucí konkurence na domácích i zahraničních trzích, měnící se legislativa, ztížené podmínky pro zaměstnavatele i zaměstnance, neustálý vývoj ekonomiky a mnoho dalších negativních jevů působí na české podniky. I firma s dlouholetou tradicí musí držet krok s měnícím se prostředím a musí hledat způsoby, jak se co nejlépe přizpůsobit požadavkům trhu i zákazníků. Firmy musí neustále zlepšovat své výrobky a služby. K tomu, aby podniky mohly nabízet lepší výrobky a služby, je zapotřebí také loajálních, odhodlaných a nadšených zaměstnanců, kteří jsou přesvědčeni o kvalitách svého zaměstnavatele a odvádí práci na nejvyšší úrovni. Proto je důležité zaměstnance správně motivovat k lepším výkonům, sdílení jejich znalostí a k loajalitě vůči firmě. Podniky mohou své zaměstnance motivovat finančními odměnami, různými benefity nebo například pochvalami, ale také možnostmi seberealizace, rozvoje a uspokojení z odvedené práce.

Cílem této práce je tedy navrhnout zdokonalení systému motivace pracovníků ve zkoumané společnosti. Předmětem je pak analýza současného systému motivace zaměstnanců a vyřešení zjištěných nedostatků návrhem na zlepšení motivačního systému.

V první části práce vytvořím teoretická východiska na základě odborné literatury. Bude zde uvedena definice motivace, objasněny základní pojmy, charakterizovány jednotlivé typy a bude naznačen vývoj motivačních teorií. Dále budou uvedeny možnosti odměňování a způsoby zjišťování spokojenosti zaměstnanců. Na těchto teoretických základech bude sestavena praktická část práce.

Mezi hlavní informační zdroje pro vypracování této práce patří literatura a internetové zdroje vztahující se ke zvolené problematice a materiály a informace poskytnuté zkoumanou společností.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Pojem motivace bývá definován v různých zdrojích velmi podobně. Hlavními charakteristikami jsou **směr** a **trvání činnosti**, a předmětem zkoumání je fakt, proč se lidé **chovají určitým způsobem**. Dědina ve své knize uvádí definici motivace založenou na čtyřech charakteristikách:

- jedná se o individuální záležitost, kdy „každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví“;
- je zde záměr, protože je motivace „pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování je jí ovlivněno“;
- jsou pojmenovány nejdůležitější faktory motivace, které lidi povzbudí a síla jedince zapojit se;
- dochází k předpovídání chování, kdy motivace „zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby“; [5, s.142]

Dalším autorem, který definuje motivaci ve své knize, je například Armstrong. Motivaci pak charakterizuje jako **soubor faktorů**, které působí na lidi tak, aby se jejich chování ubíralo určitým směrem a jako tři hlavní složky motivace označuje:

- směr,
- vynaložené úsilí,
- dobu, po jakou se o něco pokouší. [2]

Podle Dvořákové je motivace „abstrakcí klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejich modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony, názory. Motivy jako zaměřené, cílesměrné či paracílesměrné (tj. probíhající, ale nenaplněvané) vnitřní hnací síly mají prioritně dispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představy či touhy. Psychologie je dnes chápe jako vnitřní síly subjektu, zatímco jejich vnější protějšky, tj. směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev atd., označuje jako *incentivy*“. [6, s.151]

1.1 Typy motivace

Armstrong i Dědina uvádí ve svých publikacích shodně dva typy motivace:

- **vnitřní**, zahrnující faktory, na jejichž tvorbě se lidé sami podílejí. Tyto faktory je pak vedou k určitému způsobu chování nebo k vydání se určitým směrem. Takovými faktory mohou být odpovědnost, samostatnost, využívání a rozvíjení svých schopností a dovedností, zajímavá a podnětná práce nebo příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí. Vnitřní motivace souvisí také s tzv. psychologickými odměnami, mezi které lze zařadit např. příležitosti k využití svých schopností, hledání a plnění úkolů, odpovídající ocenění nebo uznání a přístup k pracovníkům;
- **vnější**, jejíž podstatou jsou záměrné činnosti, které ovlivňují pracovníky tak, aby v nich vyvolaly motivaci. Je možné sem zařadit různé odměny, sociální výhody, zajištění, hmotnou podporu, pracovní smlouvy, pracovní prostředí a vytvořené podmínky k práci, ale na druhou stranu i tresty, pokuty apod. [2; 5]

Jiným pojetím motivace může být rozlišení do tří oblastí. První je **materiální pojetí** motivace, které se zakládá na poskytování ekonomických odměn (plat nebo mzda), sociálních výhod, práva na důchod nebo materiálního zajištění. Druhou možností je **osobní pojetí** motivace, které upřednostňuje vnitřní uspokojení z práce, zájem o práci, osobní růst a rozvoj. Poslední variantou je **vztahové pojetí** motivace založené na sociálních vztazích, přátelství, práci ve skupině, sdružování, prestiži a závislosti. [5]

Z uvedeného plyne, že odměna ve formě platu nebo mzdy, případně jiná forma odměny, lidi motivuje. Je však potřeba také zdůraznit to, že ti lidé, kteří takovou odměnu nedostanou nebo se budou cítit hodnoceni hůře, mohou být tzv. **demotivováni**. [1]

Pracovníci, mimo jiné, považují za demotivační také následující faktory:

- nepříznivé pracovní prostředí,
- složité procesy a postupy nedávající smysl,
- nespravedlivé chování,
- nedostačující rozhovory a porady s nadřízenými,
- nadměrnou kontrolu,
- již zmiňovanou výši mzdy, kterou vnímají jako nespravedlivou.

V případě, že není dosaženo spokojenosti, je možné prostřednictvím eliminování demotivačních faktorů dosáhnout alespoň situace, že nebudou nespokojeni. [7]

1.2 Vývoj motivačních teorií

Jak uvádí Dvořáková, současné motivační teorie vznikly na základě názorových směrů, které měly významný vliv na psychologické myšlení zejména ve druhé polovině 20. století. Jako tři nejsilnější názorové proudy označila **biologické pudy**, které řídí motivaci člověka, potom **cíle**, ke kterým člověk směřuje a na nichž motivace závisí a nakonec tzv. **posilování**. [6]

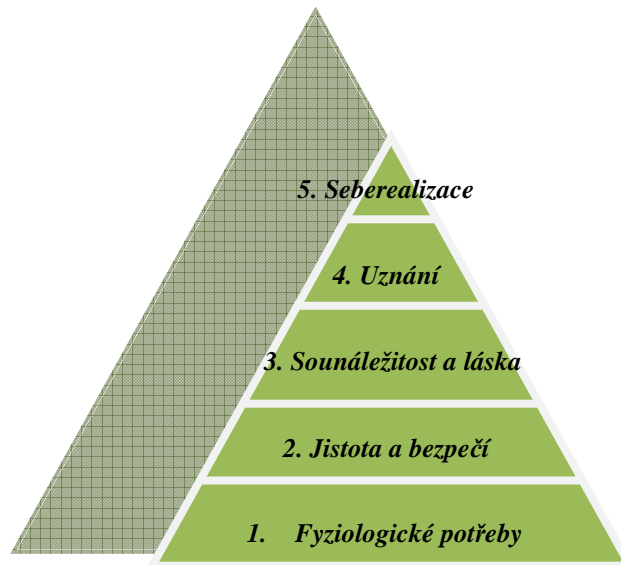
Uplatňované motivační přístupy se následně odvíjí od motivačních teorií, z nichž za nejdůležitější lze označit teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces a teorie instrumentality.

Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah charakterizují motivaci jako „přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle“. [2, s.223] Mezi nejznámější teorie zaměřené na obsah patří Herzbergova dvoufaktorová teorie a Maslowova teorie potřeb.

Herzbergova dvoufaktorová teorie je založena na zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací. Tyto dva faktory považuje za navzájem nezávislé. Faktory spojené se spokojeností pracovníků označuje jako **motivátory**, které zvyšují motivaci, pokud jsou zařazeny mezi pracovní úkoly. Vedou tak k vyššímu úsilí a výkonu a jsou závislé na náplni dané práce. Opakem motivátorů jsou **hygienické faktory**, které vyvolávají nespokojenost s prací. V tomto případě se jedná o vnější faktory související s konkrétní prací a jejím okolím. Hygienické faktory motivaci dokážou pouze udržet nebo ji snížit. Jinak řečeno lze jimi předcházet pocitu nespokojenosti, ale nikdy nepovedou k pozitivnímu přístupu k práci nebo k motivaci. Jejich přítomnost je potřeba pro odstranění nepříjemnosti z práce a nečestného jednání. [5; 8].

Podstatou **Maslowovy teorie potřeb** je definování hlavních potřeb člověka jako zdrojů vedoucích k základním motivům určitého jednání. Tato teorie je založena na tvrzení, že v případě uspokojení nižší potřeby, chce člověk uspokojit další, vyšší potřebu. Podle Maslowa je hlavním motivátorem k určitému jednání pouze neuspokojená potřeba. Důležitost jednotlivých potřeb zdůraznil pomocí pyramidy tak, jak je uvedeno v následujícím obrázku. [2]



Obr.1 Maslowova hierarchie potřeb [2, s.224]

Na nejnižším stupni se nachází **fyziologické potřeby** (tzv. existenční potřeby jako hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení). Druhým stupněm pyramidy je **potřeba jistoty a bezpečí** (fyzického i ekonomického). Třetí stupeň zahrnuje **sociální potřeby** (vztah a kontakt s okolím). Na čtvrtý stupeň zařadil Maslow **psychologické potřeby** v podobě uznání, statusu, prestiže, atd. Jedná se tedy především o potřebu sebeúcty a respektu. Nejvyšším stupněm je **potřeba seberealizace**, jinak řečeno rozvoj osobních předpokladů, tvorba vlastních hodnot, života a okolí. [2]

Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces jsou založeny na probíhajících psychologických procesech, které mají vliv na motivaci odvíjející se od očekávání, cílů a vnímání spravedlnosti. Proto se sem řadí:

- teorie očekávání,
- teorie spravedlnosti,
- teorie cíle. [2]

Teorie očekávání, nebo také Vroomův model, definuje pojetí očekávání tak, že „*kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální*

přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální sílu signalizuje jistota, že čin výsledek nepřinese“. [2, s.225]

V rámci této teorie definoval Vroom tři klíčové proměnné:

- **valenci**, která zastupuje hodnotu,
- **instrumentalitu**, která je přesvědčením, že provedení jedné věci povede k další,
- **očekávání**, které představuje pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k požadovanému výsledku. [2]

Vroomovu teorii očekávání rozpracovali **Porter** a **Lawler**, kteří došli k závěru, že existují dva hlavní faktory, které vymezují úsilí člověka vložené do práce. Prvním faktorem je „*hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace*“ a druhým faktorem je „*pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci*“. [2, s.225]

Dále ale také uvádí, že samotné úsilí nestačí, a proto doplňují dvě nové proměnné:

- **schopnosti**, jako například inteligence, manuální zručnost, znalosti apod., jinak řečeno individuální charakteristiky člověka a
- **vnímání role**, tedy „*to, co si jedinec přeje dělat, nebo si myslí, že by měl dělat*“. [2, s.225]

Druhou teorií zaměřenou na proces je **teorie spravedlnosti**, která se odvíjí od myšlenky, že vyšší motivace lidí může být dosaženo spravedlivým zacházením s nimi. Naopak pokud s nimi bude zacházeno nespravedlivě, pak budou spíše demotivováni. Adams se zamýšlí především nad tím, jak lidé porovnávají zacházení s nimi a s dalšími lidmi. Spravedlivé jednání je pak takové, kdy je s nimi zacházeno slušně ve srovnání s jiným člověkem nebo skupinou lidí. V případě spravedlnosti se jedná především o pocity a vnímání a dochází vždy ke srovnávání. Tato teorie souvisí s principem „cítit se spravedlivě“, definovaným Jaquesem, který říká, že spravedlnost systému odměňování je odvozena od jeho vnímání za spravedlivý či nespravedlivý. [2]

Autory **teorie cíle** jsou Latham a Locke, kteří uvádějí, že na motivaci a výkon má zásadní vliv stanovení konkrétních, obtížných, avšak splnitelných cílů s nepostradatelnou zpětnou vazbou na výkon. Při stanovování cílů je pak důležité zapojit dané osoby, projednat

a odsouhlasit náročné cíle a získat podporu vedení organizace. Také v tomto případě je pro udržení motivace na požadované úrovni potřebná zpětná vazba. K udržení motivace je nutné nejen přijetí stanovených cílů, ale i závazek jejich naplnění. Erez a Zidon totiž došli k závěru, že pokud se lidé s cíli ztotožní a souhlasí s nimi, je dosaženo lepšího výkonu i v případě náročných cílů, než u cílů snadných. „*Cíle informují jedince o tom, že mají dosáhnout konkrétní úrovně výkonu, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky; na druhé straně zpětná vazba dovoluje jedinci sledovat, jak dobře z hlediska daného cíle pracoval, takže – je-li to potřebné – je možné, aby zkorigoval své úsilí, směr a možná i strategii plnění úkolů*“. [2, s.226]

Teorie instrumentality

Teorie instrumentality říká, že lidé se budou chovat požadovaným způsobem, pokud k tomu bude využito odměn a trestů, např. metoda cukru a biče. Pojem instrumentalita je možné definovat jako „*přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné věci*“. [2, s.223]

Původ této teorie sahá do druhé poloviny 19. století a vznikla v důsledku potřeby zracionalizování práce se zaměřením na ekonomické výsledky. Jedním z prvních autorů, kteří se této teorii věnovali, byl Taylor. Ten napsal, že „*je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny*“. [2, s.223]

Podstatou této teorie je motivace k práci na základě provázání odměn a trestů s výkonem. Principem teorie je, podle Skinnerovy koncepce podmiňování, dosažení určitého chování lidí na základě toho, že za toto chování budou řádně odměněni. Tento přístup je založen na systému kontroly, bez akceptování ostatních lidských potřeb. Nebere v úvahu ani fakt, že tento formální systém řízení a kontroly může narušit neformální vztahy mezi pracovníky. [2]

Teorie X a Y

Tato teorie nebývá označována často za motivační teorii, avšak podle některých autorů má významný vliv při vedení lidí v souvislosti s jejich motivací jako efektivní formou tohoto procesu.

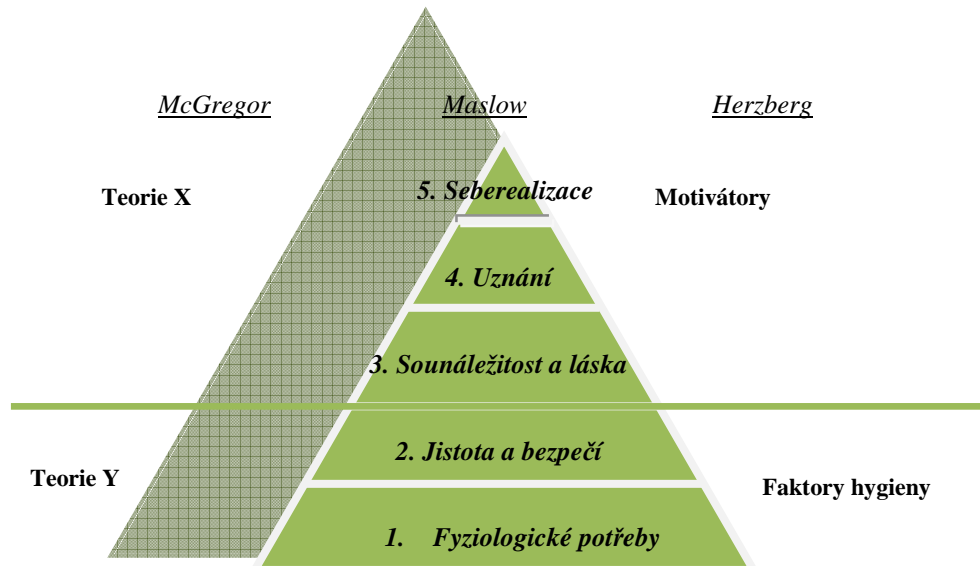
Teorie X je uskutečněním hlavní myšlenky vedení prostřednictvím stanovení návodů, příkazů a kontroly řízených pracovníků, spojené s prováděním forem autoritativního vedení (tzv. „na krátkém vodítku“) a zahrnuje:

- *„centrální řídicí princip vyžadující příkazy a kontrolu, což lze prosadit jen autoritativním jednáním;*
- *požadavky procesu organizace, které neberou žádný zřetel na potřeby organizovaných. Pro dosažení očekávané odměny akceptuje člověk podřízení a kontrolu;*
- *nevyužívané schopnosti pracovníků, které z hlediska řízení prakticky neexistují a nejsou předností. Není tlak na jejich využití“; [6, s.175]*

Teorie Y je způsob vedení, který odráží stejné zájmy členů organizace, jejichž úsilí se odvíjí od jejich vlastních podnětů a volba prostředků při zohlednění daných podmínek, vede k dosažení předsevzatého cíle (tzv. „na dlouhém vodítku“). Tento styl vedení se vyznačuje:

- *„centrálním principem představujícím integraci. Dochází k vytvoření takových podmínek v organizaci, že pracovníci zaměřují své úsilí na to, aby dosáhli svých cílů v rámci cílů organizace (kooperativní styl vedení);*
- *organizací, která se stává výkonným organismem, v němž se zohledňují osobní přání a cíle pracovníků;*
- *žádoucími inovacemi, hledáním nových možností spolupráce, aby byly využity všechny schopnosti zaměstnanců“; [6, s.175]*

McGregorovu teorii X a Y rozpracoval Scanlan, který tuto teorii považoval za základ procesu pracovní motivace a vymežil hlavní charakteristiky rozdílnosti.



Obr.2 Pyramida potřeb z pohledu různých motivačních teorií [6, s.179]

Na Maslowově pyramidě v předchozím obrázku je zachyceno, že teorie Maslowa, Herzberga i McGregora, v podstatě pojednávají o tomtéž, avšak z trochu jiného úhlu pohledu.

1.3 Motivační teorie v praxi

V praxi se člověk chová podle určitého modelu, který se liší především intenzitou potřeb a snahou o jejich uspokojování. Při vytváření stimulačních systémů je proto nutné brát ohledy na tyto předpoklady:

- různé chování různých lidí ve stejné situaci (**různá intenzita potřeb**),
- stejné nebo podobné chování jednoho člověka ve stejné situaci (**potřeba jednotlivce**),
- stejné chování jednoho člověka v situaci, ve které se nacházel už dříve (**přetrvávající potřeby**). [6]

Maslowova teorie pak vyvolala v praxi mnoho negativních ohlasů a objevily se i názory, že motivace tímto způsobem neplní svou funkci. Původní myšlenka, že na člověka působí hierarchie potřeb, však měla své opodstatnění a bylo potřeba ji realizovat za správných podmínek, aby bylo dosaženo požadovaných výsledků. Potřeby, které člověka plně nebo částečně uspokojí, pak vedou k uspokojování dalších, nově vzniklých potřeb. [6]

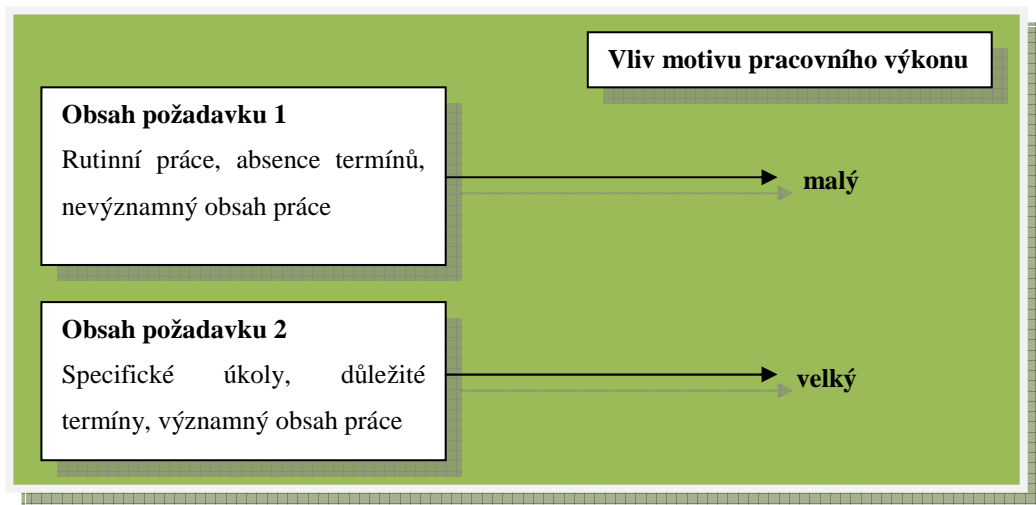
1.4 Motivace pracovníků

Způsobů, jak motivovat zaměstnance, je mnoho. Jednou z takových možností je motivace prostřednictvím **ekonomických potřeb**. Tento způsob lze nazvat racionálně ekonomickým přístupem, který je založen na motivování pracovníků pomocí co nejvyšších platů za co nejefektivnější a nejproduktivnější způsob práce. Jediným omezením je zde pouze fyzická únava. Druhým způsobem k motivaci je **sociální přístup**, který je založen na uspokojení řady různých potřeb jednotlivců, avšak za předpokladu, že na sebe vzájemně působí psychologické a sociální faktory, potřeby a požadavky lidí a také strukturální a technické požadavky organizace. V případě důrazu na obsah a význam zadávaného úkolu a vynaložení snahy o vnitřní uspokojení z práce, se jedná o tzv. sebeaktualizaci. Poslední způsob je **komplexně osobní přístup** k motivaci. Tento přístup je založen na myšlence, že výkon organizace ovlivňuje mnoho proměnných a situačních faktorů. Manažeři pak musí při svých rozhodnutích správně reagovat na aktuální situaci potřeby a motivaci zaměstnanců. [5]

Motivace pracovníků je poměrně složitým procesem, proto musí management organizace hledat nové přístupy a věnovat dostatečnou pozornost **psychologii lidského jednání**. Základem pro správný přístup k motivaci mohou být například základní vrozené předpoklady člověka vedoucí k určitému jednání, a těmi jsou:

- motiv výkonu,
- motiv agrese,
- motiv moci,
- motiv sdružování a
- motiv pomoci. [6]

Základním principem je zde myšlenka přítomnosti vrozených předpokladů člověka pro jednání, které ho vedou k vykonání práce. Rozhodujícím prvkem, zda práci člověk vykoná, je pak jeho pracovní situace. V případě, že má pracovník nízké požadavky, není motiv k pracovnímu výkonu ovlivněn a převládající vliv bude mít jiný motivační předpoklad. [6]



Obr.3 Ovlivnění motivu pracovního výkonu [6, s.180]

Z obrázku je patrné, že člověk, který chce pracovat, očekává za svůj výkon odměnu. Pokud je toto očekávání splněno, pak jeho motiv sílí, pokud očekávání splněno není, motiv slábne.

1.5 Motivační systém

Motivační systém nemá jednotnou formu ani definici a záleží na podniku, jak se k problému motivování zaměstnanců postaví. V různých zdrojích se navíc objevuje i pojem motivační program.

Přestože Herzberg peníze jako motivační prostředek zpochybňuje, protože jejich nedostatek vyvolává nespokojenost, avšak jejich dostatek nevede k trvalé spokojenosti, jsou peníze nejčastější odměnou za práci, kterou lidé požadují a považují ji za projevení důvěry. Různí lidé jsou však motivováni různě a není tedy možné nastavovat motivační systémy stejně pro všechny pracovníky. Peníze jako motivační prostředek mohou vést k dosahování dalších cílů a uspokojování potřeb. Nejprve slouží k pokrytí fyziologických potřeb a zajištění bezpečí. Jsou-li výsledkem dobře odvedené práce, pak zajišťují pocit sebeúcty a postavení. Na druhé straně je potřeba zmínit také to, že pokud jsou peníze jediným motivačním prostředkem, nemusí lidé svou práci odvádět dobře, ale pouze proto, že za ni dostanou zapláceno, aniž by je nějak naplňovala. [2]

Proto Jaques zdůrazňuje potřebu takových systémů, „*kteřé budou vnímány jako slušné a spravedlivé. Jinými slovy, odměna by měla být jasně provázána s úsilím nebo s mírou odpovědnosti a lidé by neměli dostávat méně peněz, než si v porovnání se svými spolupracovníky zaslouží. Jaques to nazval pravidlem pocíťované či hmatatelné spravedlnosti*“. [2, s.231-232]

Bedrnová charakterizuje ve své knize motivační systém, resp. motivační program jako „*konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků*“. [3, s.282]

Systém motivace podle Urbana „*posiluje takové chování zaměstnanců, jaké firma vyžaduje*“. [10, s.93] Uvádí také dva základní nástroje systému motivace:

- pracovní prostředí a
- systém odměn. [10]

V rámci **pracovního prostředí** působí na motivaci zaměstnanců nejvíce spojení manažerského stylu, sociálního prostředí a firemní kultury. Mezi tyto faktory patří:

- pochvaly, ocenění a uznání za provedenou práci,
- povzbuzení a pomoc zaměstnancům k lepším výkonům,
- vyjádření důvěry a poskytnutí možnosti rozhodování,
- „tolerance“ neúmyslných chyb,
- nalezení společné řeči a otevřená komunikace,
- možnost dalšího vzdělávání a rozvíjení schopností. [10]

Systém odměn pak zahrnuje „*soubor pravidel umožňujících zaměstnanci získat (zpravidla finanční) odměnu za dosažení určitého cíle či osvojení si určitého způsobu chování*“. [10, s.93]

2 ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

Koubek definuje odměňování nejen jako „*mzdu nebo plat, popř. jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonávanou práci, ale zahrnuje sem také povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody*“. [8, s.265] Kromě peněžních (hmatatelných) forem odměn jsou využívány také tzv. vnitřní (nepeněžní) odměny, které souvisejí se spokojeností pracovníka, jeho potřebami, zájmy, hodnotami apod.

Odměny se mohou vztahovat k povaze a významu vykonávané práce, k odvedené práci, k výkonu či schopnostem pracovníka nebo k pracovnímu poměru a mohou mít formu „*zajímavých a podnětných pracovních úkolů, veřejného uznání, zásluh a dobré práce, péče o individuální pracovní prostředí, zdokonalování pracovních i mezilidských vztahů apod.*“ [8, s.266]

K tomu, aby mohl být pracovník náležitě odměněn, je nutné nejprve ohodnotit jeho práci. **Hodnocení práce** Koubek definuje jako „*systematické určování hodnoty každé práce či pracovní funkce (místa) ve vztahu k jiným pracím či pracovním funkcím (místům) v organizaci*“. [8, s.274] Hlavním cílem hodnocení práce je pak „*zjistit požadavky práce a příspěvek práce na pracovním místě pro výkon organizace, stanovit její relativní hodnotu, a na základě toho práci oklasifikovat a zařadit podle jejího významu*“. [8, s.274] Takto zjištěná hodnota práce je poté převedena do mzdového tarifu při zohlednění možností organizace i vnějších faktorů. Následně je vytvořena struktura základní složky mzdy či platu, která kromě odstupňování odměny podle hodnoty práce a zohlednění vnějších faktorů, bere v úvahu i charakteristiku výkonu pracovníka. [8]

Za základní **mzdové formy**, které mají ocenit pracovní výsledky zaměstnance, lze považovat:

- časovou mzdu a plat,
- úkolovou mzdu,
- podílovou (provizní) mzdu,
- mzdu za očekávané výsledky práce,
- mzdu za znalosti a dovednosti.

Některé mzdové formy nemají samostatně dostatečný pobídkový účinek, proto je využíváno jejich kombinací. Například k časové mzdě nebo platu jsou nabízeny pobídkové

formy, které mají posílit vazbu odměny na výkon, zdůraznit ji a tak motivovat zaměstnance.

K základní mzdě bývá využíváno **dodatkových mzdových forem** v podobě prémie, odměn, osobních příplatků, odměn za úsporu času, podílů na výsledcích hospodaření, odměn za zlepšovací návrhy, zaměstnaneckých akcií, povinných a nepovinných příplatků atd. [8]

Zvláštní formou odměny jsou **zaměstnanecké výhody**, které „organizace poskytuje pracovníkům pouze za to, že pro ni pracují“. [8, s.298] Nejsou vázány na pracovní výkon, avšak jejich udělení ovlivňuje například funkce, postavení či zásluhy pracovníka. Zaměstnanecké výhody mohou být:

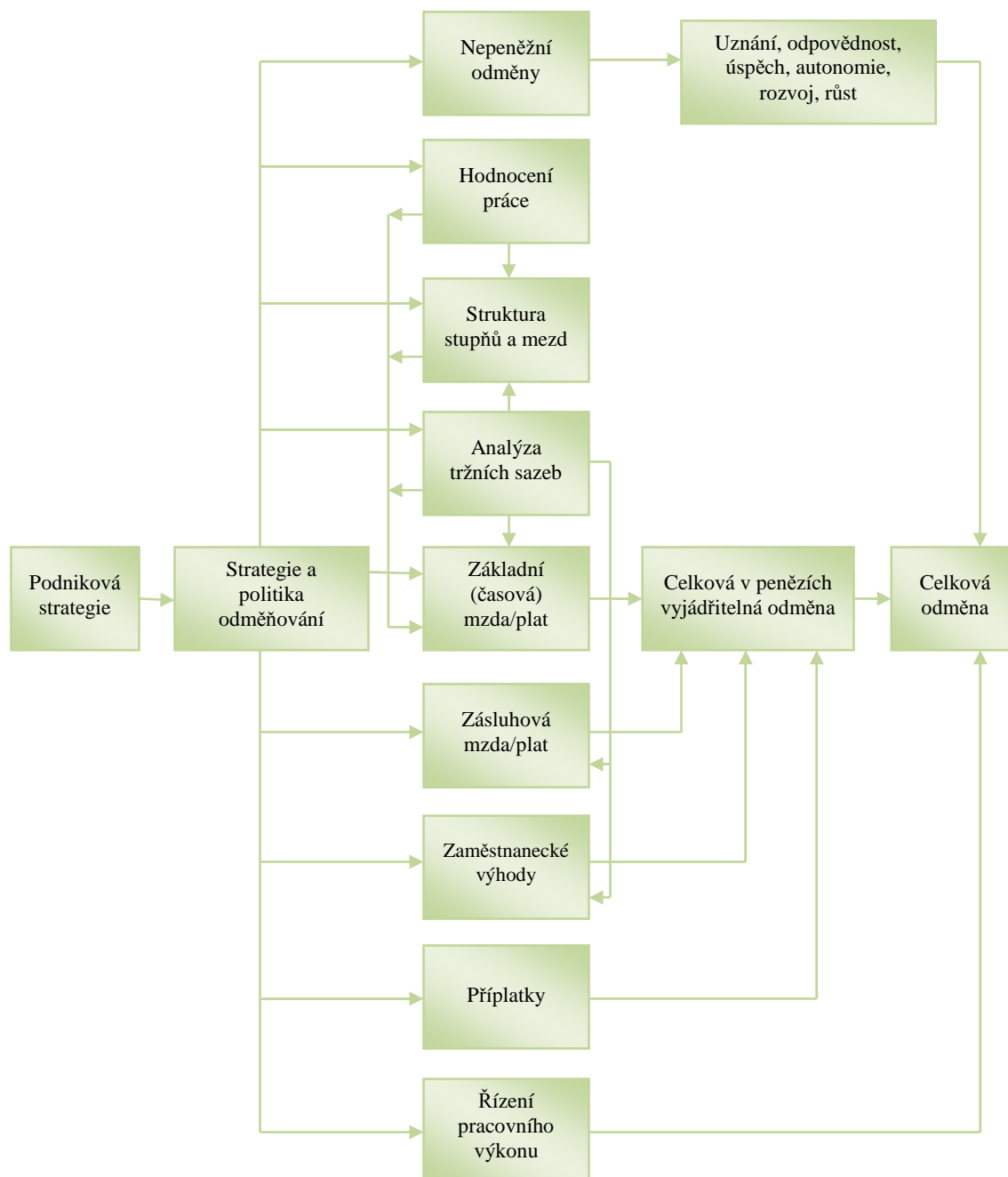
- sociální povahy (např. úhrada životního pojištění nebo zřízení firemní školky),
- pracovní povahy (např. stravování nebo vzdělávání),
- spojené s postavením v organizaci (např. automobil). [8]

2.1 Systém odměňování za práci

Systém odměňování zaměstnanců je důležitou součástí motivačního systému a měl by vycházet z toho, že motivace na základě získání odměny za provedenou práci je efektivnějším nástrojem, než hrozba trestu. Důležité je, aby byl systém odměn z pohledu zaměstnance spravedlivý a transparentní. Systém odměn by měl být všem zaměstnancům představen a vysvětlen, včetně frekvence odměn a měl by být také v souladu s cíli celé organizace. Dále by mělo být prováděno také sledování účinnosti tohoto systému. [10]

Systém odměňování se tedy skládá ze zvolené **strategie odměňování**, která určuje dlouhodobý záměr v oblasti tvorby a realizace politiky, praxe a postupů odměňování, které napomáhají dosahovat podnikatelských cílů. Druhým prvkem tohoto systému jsou jednotlivé **procesy odměňování**. Na základě těchto procesů je realizována **politika**, která je podkladem k rozhodování a provádění potřebných kroků a **praktické stránky odměňování**, které na ni navazují. Nakonec jsou stanoveny **postupy odměňování** pro zajištění účinného a pružného fungování systému. [1]

Jednotlivé prvky systému odměňování a jejich vzájemné vazby jsou znázorněny na následujícím obrázku.



Obr.4 Vztahy mezi prvky systému odměňování [1, s.23]

3 VÝZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Urban uvádí, že motivace a pracovní spokojenost spolu úzce souvisejí. „*Je-li motivace zaměstnanců nezbytná pro růst jejich výkonnosti, pak spokojenost zaměstnanců je velmi často předpokladem jejich účinné motivace*“. [10, s.99] Nespokojené zaměstnance je velmi složité motivovat k lepším výkonům. Důkazem toho, jak je spokojenost pracovníků důležitá, jsou významné oblasti, které ovlivňuje. Patří sem zejména kvalita výroby podniku, spokojenost zákazníků a fluktuace, pracovní absence a loajalita zaměstnanců. [10]

Armstrong vysvětluje spokojenost s prací jako způsob postoje a vytváření pocitů lidí ve vztahu k jejich práci. Jsou-li lidé s prací spokojeni, odráží se to v jejich pozitivních a příznivých postojích. Pokud jsou nespokojeni, je jejich přístup negativní a nepříznivý. Spokojenost s prací pak lze přirovnat k morálce. Tu definuje například Guion jako „*míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové situace*“. [2. s.228] Jinou definici pro morálku má například Gilmer, který říká, že „*morálka je pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům*“. [2. s.228] Bedrnová uvádí tři pohledy na spokojenost zaměstnanců. Na jedné straně ji charakterizuje jako „*kritérium hodnocení personální politiky podniku*“ a uvádí přímou úměrnost mezi spokojeností zaměstnanců a péčí podniku o své zaměstnance. Na druhé straně nahlíží na spokojenost zaměstnanců jako na podmínku efektivního využití pracovního potenciálu zaměstnanců. Třetím výkladem je spokojenost pracovníka dosažená na základě naplnění nízkých cílů. „*V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze chápat jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou*“. [3, s.261]

Míru, do jaké je člověk s prací spokojen, ovlivňují vnitřní a vnější motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy s pracovní skupinou a úroveň, jak jsou lidé ve své práci úspěšní, příp. neúspěšní. [2]

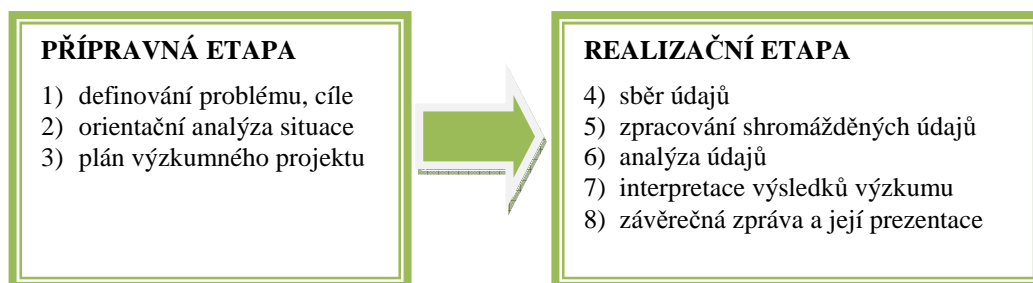
3.1 Metody a techniky výzkumu spokojenosti

Vyhodnocení úrovně spokojenosti s prací je možné provést prostřednictvím následujících metod:

- **dotazníkem**, který může být relativně levnou a rychlou formou zjišťování spokojenosti a také zahrne poměrně velký vzorek dotázaných, lze jej využít hromadně nebo se zaměřením na konkrétní skupinu a je možné zvolit z mnoha různých forem;
- **rozhovorem** na základě předem stanovených bodů, které určují směr, jakým se bude ubírat, s otázkami uzavřenými či otevřenými, strukturovaným nebo polostrukturovaným, individuálním nebo skupinovým;
- **kombinací dotazníku a rozhovoru** jako způsobu, který zahrne jak kvantitativní údaje získané dotazníkem, tak kvalitativní údaje získané rozhovorem;
- **diskusní skupinou**, která je vhodná při menším počtu osob a její hlavní rysy jsou strukturovanost, informovanost, konstruktivnost a důvěrnost. [2]

3.2 Proces výzkumu spokojenosti

Výzkum spokojenosti zaměstnanců je náročnou aktivitou, která zahrnuje mnoho činností. Aby zjištěné výsledky měly požadovanou vypovídací hodnotu, musí být v průběhu výzkumu dodržována určitá pravidla. Nejen výzkum spokojenosti zaměstnanců, ale většina výzkumů, se skládá ze dvou etap. Tyto etapy pak zahrnují vždy několik kroků. Návrh procesu výzkumu spokojenosti zaměstnanců, včetně jeho etap a jednotlivých fází je uveden na následujícím obrázku.



Obr.5 Proces výzkumu spokojenosti [9, s.71]

Nejprve je nutné charakterizovat oblast, které se bude výzkum týkat a poznat zkoumanou problematiku. Správné definování problému popíše účel výzkumu a vymezí jeho cíle.

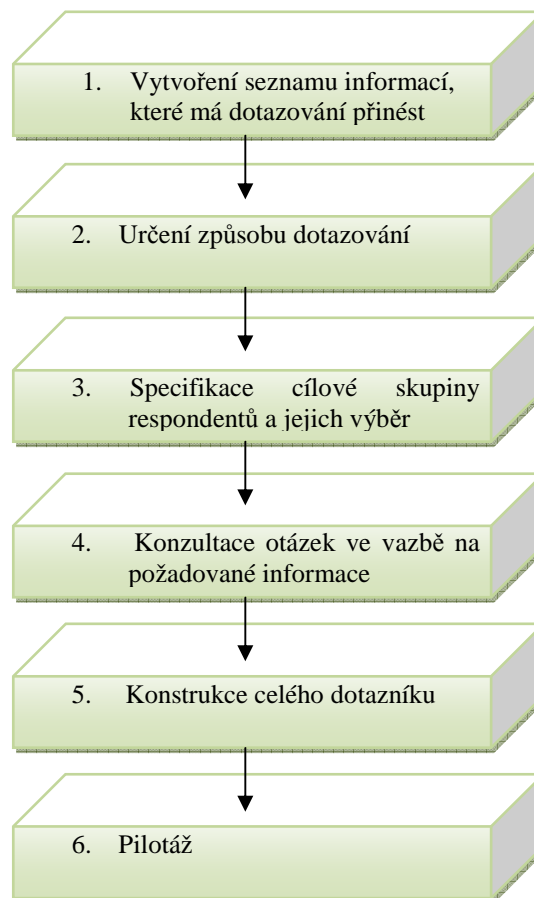
3.3 Tvorba dotazníku

Na tvorbu dotazníku je možné nahlížet ze dvou směrů:

- **sociologický přístup** se vyznačuje rozsáhlostí a neohospodárností, protože je jeho cílem zahrnout co nejvíce oblastí a návazností,
- **ekonomický přístup** je srozumitelný a zároveň stručný.

Délka dotazníku se odvíjí od zkoumaného tématu, ale také například od typu dotazování nebo místa apod. Dotazník musí mít logickou strukturu, na základě které je možné vést plynulý rozhovor. [9]

Na začátku dotazování by měl být **úvodní text**, s odůvodněním, čeho se výzkum týká, na který navazují **úvodní otázky** (snadné a zajímavé). Následují **filtrační otázky**, jejichž hlavním úkolem je získání konkrétních informací pouze od správných respondentů. Zadání výzkumu se týkají **věcné otázky**, které jsou nejdříve obecného charakteru a směřují ke specifickým otázkám. Na závěr dotazníku by měly být umístěny **identifikační otázky** a **poděkování**. [9]



Obr.6 Tvorba dotazníku [9, s.151]

Dotazování lze provádět pomocí tří základních způsobů. První možností je **písemné dotazování**, kdy respondent dostane k vyplnění dotazník. Vzhledem k tomu, že jej vyplňuje sám, bez možnosti nápovědy, jsou nároky při tomto typu dotazování největší. Je tedy nutné otázky formulovat jasně a jednoduše. Součástí by měl být průvodní dopis. Druhým způsobem je **telefonické dotazování** s možností jednoduchého zaznamenávání zjištěných odpovědí přímo do dotazníku sestaveného v počítači. Posledním možností je **elektronické dotazování**, které zahrnuje výhody obou předchozích typů. [9]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 SPOLEČNOST AGROTEC a.s.

Společnost Agrotec založil v roce 1990 pan Karel Losenický spolu s 20-ti společníky v prvopočátku jako družstvo, které se v průběhu roku transformovalo na akciovou společnost AGROTEC a.s. Od počátku se společnost zabývala prodejem zemědělské techniky a komodit. V roce 1991 se zakládá první dceřiná společnost Motortec. Tato společnost je orientovaná na obchod s motory značky Ruggerini a na prodej osobních automobilů. V roce 1992 vznikají další dceřiné společnosti a rozšiřuje se záběr společnosti o nákladní automobily značky IVECO a o strojírenskou výrobu. Na přelomu poloviny devadesátých let dochází k výrazné expanzi koncernu. Mění se organizační a vlastnická struktura. Jediným akcionářem se stává společnost CARLOS, spol. s r.o. AGROTEC dosahuje v roce 1996 nejlepších hospodářských výsledků v historii. Obchodní úspěch přinesl dosažení výjimečné spolupráce se všemi obchodními partnery na straně výrobce. Počátkem roku 2000 získává společnost zastoupení značky CASE IH pro český trh. Tímto krokem získává AGROTEC dominantní postavení v prodeji produkce zemědělské techniky koncernu CNH. Píše se rok 2002. Projektem Iveco Moravia soustřeďuje AGROTEC všechna oficiální dealerství značky IVECO na Moravě pod svoji značku. Důvěra výrobce CNH je vyjádřena získáním zastoupení pro prodej stavební techniky na území ČR. V roce 2004 AGROTEC a.s. přebírá od firmy Austrodiesel dealerství stavební techniky značky CASE pro český, slovenský a rakouský trh. Ve stejném období AGROTEC převzal výhradní zastoupení stavební techniky New Holland od společnosti Staves Brno. Od roku 2005 koncern AGROTEC nabízí kompletní sortiment dopravní, zemědělské a stavební techniky výrobců CNH, Iveco, Fiat, Alfa Romeo, Škoda. Naprosto přelomovým rokem se stává rok 2006. Holding AGROFERT se stává 100% vlastníkem společnosti AGROTEC. [12]

Společnost AGROTEC se stala za dobu své existence jedním z nejvýznamnějších dodavatelů zemědělské, stavební a dopravní techniky pro Českou a Slovenskou republiku. Služby jsou dodávány prostřednictvím společností AGROTEC, AGRI CS, AGRI CS Slovakia, AGROTEC servis, INTERTEC a BMC. Tyto společnosti tvoří uskupení AGROTEC Group, které v současné době zaměstnává více než 500 zaměstnanců, působí na celém území ČR a části SR a roční obrat překročil 5 miliard korun.

Identifikační údaje:

IČO: 00544957

DIČ: CZ00544957

Společnost AGROTEC a.s. je zapsána v obchodním rejstříku vedeném Krajským soudem v Brně, spisová značka B.138

Datum zápisu: 12.11.1990

právní forma: akciová společnost

akcionářská struktura: AGROFERT HOLDING, a.s., 100%

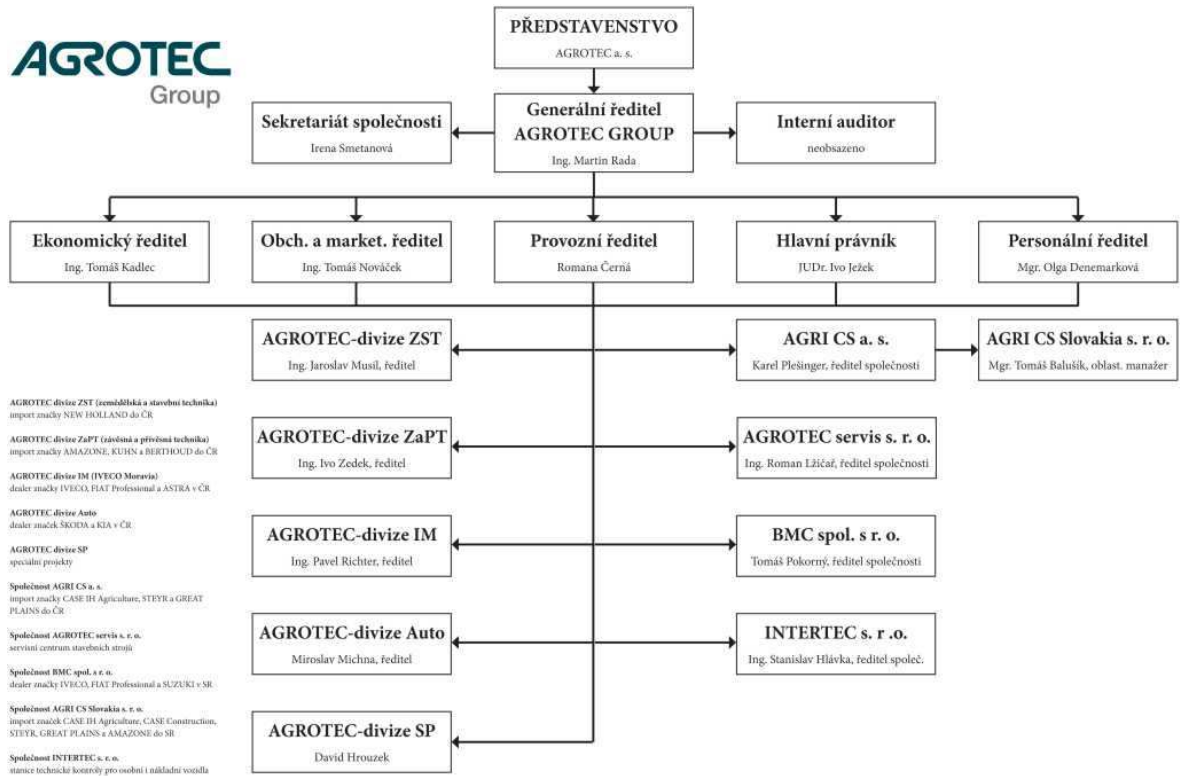
Oblast podnikání:

- prodej a servis osobních automobilů Škoda a KIA
- prodej a servis užitkových a nákladních automobilů IVECO
- výhradní importér zemědělské techniky New Holland
- výhradní importér zemědělské techniky Kuhn
- výhradní importér zemědělské techniky Case IH (dceřiná společnost AGRI CS)
- výhradní importér stavebních strojů New Holland
- výhradní importér stavebních strojů Case
- výhradní importér strojů Cifa [12]

4.1 Strategie firmy

„Filozofií skupiny AGROTEC je poskytovat komplexní služby, aby se zákazník mohl plně soustředit na svoje podnikání a byl v něm úspěšný. Spolupráce s námi musí zákazníkům přinášet konkurenční výhodu. Proto neustále pracujeme na tom, abychom co nejlépe pomáhali s výběrem, financováním i spolehlivým provozem veškeré techniky, kterou nabízíme. Od svého vzniku společnost stabilně roste. Mnoho let úspěšného podnikání v silně konkurenčním prostředí a certifikace systému řízení kvality ISO 9001 dokazují, že svoji práci děláme dobře.“ [11]

4.2 Organizační struktura společnosti



Obr.7 Organizační struktura společnosti AGROTEC Group [11]

4.3 Současný motivační systém společnosti AGROTEC

Mzdový systém

Ve společnosti AGROTEC se používá mzda tarifní, úkolová i hodinová. Používají se i kombinace uvedených mezd. K dalším složkám mzdy patří zákonné příplatky, osobní ohodnocení a prémie. Donedávna byl navíc vyplácen 13. a 14. plat.

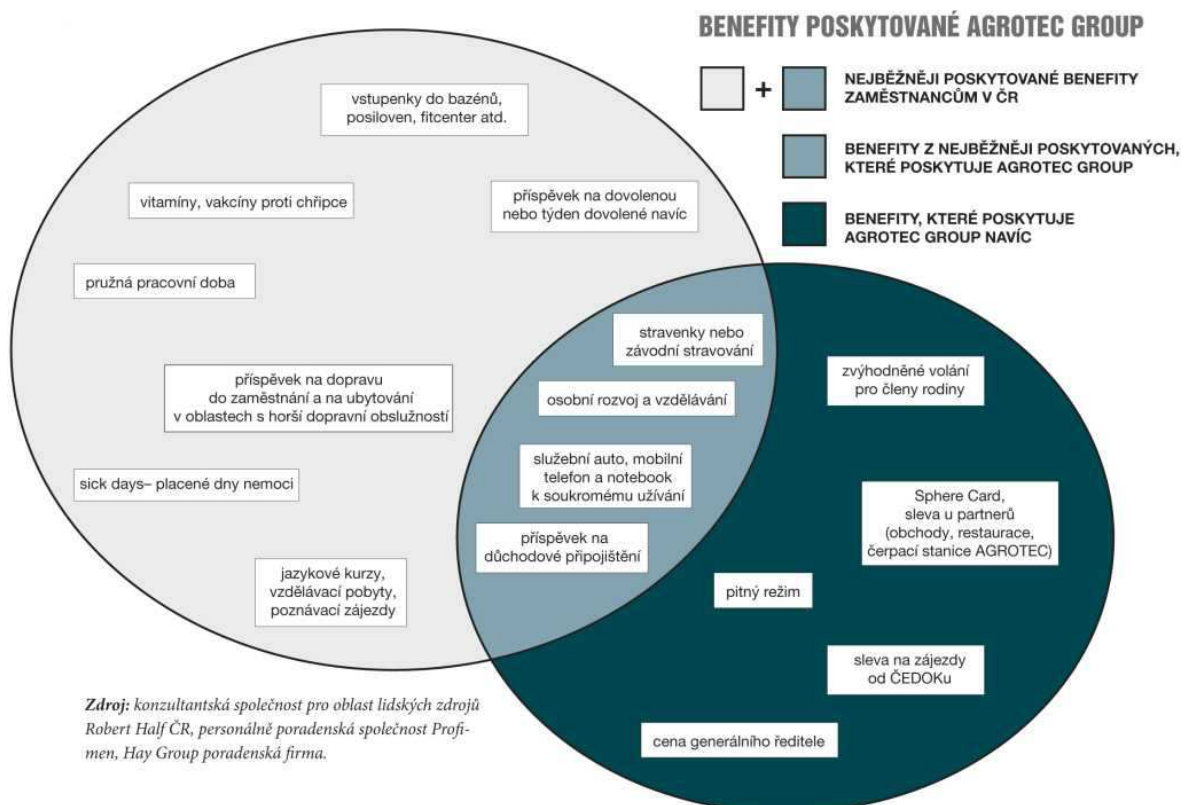
Příklad mzdy režijního zaměstnance – technik servisu:

- tarifní mzda
- osobní ohodnocení
- příplatky za pohotovost
- prémie

Hmotný systém odměn

AGROTEC Group má pro své zaměstnance zavedený rozsáhlý systém benefitů. Mezi tyto benefity patří:

- pitný režim na pracovišti
- stravenky nebo závodní stravování
- týden dovolené navíc nebo vstupy do sportovních a kulturních zařízení nebo nákup zboží na poukazy (s programem BENEFIT Plus)
- zvýhodněná volání pro členy rodiny
- Sphere Card, sleva u partnerů (obchody, restaurace, sportovní zařízení, ČS Agrotec)
- sleva na zájezdy ČEDOKu
- příspěvek na důchodové pojištění
- služební automobil, mobilní telefon a notebook k soukromému užívání



Obr.8 Přehled benefitů poskytovaných v AGROTEC Group [11]

Mezi poslední novinky benefitového programu patří dva velmi zajímavé a ojedinělé projekty:

1. Cena generálního ředitele

Tato cena je určena pro zaměstnance s výjimečným přístupem a výsledky a je vyhlašována v celé skupině AGROTEC Group generálním ředitelem za období uplynulého roku s roční periodou. Nominace provádí divize nebo dceřiná společnost prostřednictvím svého ředitele. Oceněný pracovník obdrží plaketu „CENA GŘ“ pro daný rok, diplom a hodnotný dar, za rok 2010 obdrželi zájezd do Španělska včetně svého partnera/partnerky. Ocenění zaměstnanci jsou prezentováni, po dobu jednoho roku, na tabuli oceněných zaměstnanců ve vestibulu správní budovy skupiny Agrotec Group.



Obr.9 Tabule oceněných zaměstnanců [vlastní zdroj]

2. INOVÁTOR roku

„Konkurenci nelze porážet velikostí, ale musí se předstihnout myšlením.“

Robert Merton Solow, americký ekonom, držitel Nobelovy ceny za ekonomii (1987)

Těmito slovy začíná projekt, vyhlášený generálním ředitelem společnosti, v oblasti inovací. Jedná se vlastně o soutěž o nejlepší inovaci, určenou pro všechny zaměstnance AGROTEC Group vyjma ředitelů (inovace u manažerů je v rámci jejich odpovědnosti).

Oblasti inovací mohou být různé, mezi základní se řadí:

- Inovace produktů – zavádění nových nebo výrazně vylepšených produktů, služeb
- Inovace technologií - zavádění nových nebo výrazně zlepšených technologií
- Marketingová inovace – zavádění nových prodejních kanálů nebo jiných prodejních nebo marketingových aktivit

- Inovace v procesech (postupech) – zlepšování, optimalizace, přepracování postupů
- Inovace řízení organizace – zavádění nových metod řízení, manažerských postupů

Aby byla motivace i v tomto projektu, soutěží se o hodnotné ceny:

- 1.místo – osobní automobil
- 2. – 10. místo si rozdělí celkem 300.000,-Kč

V tomto přehledu benefitů jsem uvedl všechny „hmotné“ odměny, které je možné získat navíc ke mzdě za odvedenou práci.

Nehmotný systém odměn

Motivační systém společnosti AGROTEC zahrnuje kromě již zmíněných forem hmotné motivace i formy motivace nehmotné, který je na rozdíl od hmotného systému zaměřený na uspokojení duševních potřeb a duševní hygienu každého zaměstnance. Vedení společnosti si silně uvědomuje, že nejen dobře zaplacení, ale zároveň i spokojení zaměstnanci jsou tou nejlepší devizou, kterou disponují. Motivační systém je propracován už od nábory nových zaměstnanců.

Do nehmotného motivačního systému tak můžeme zařadit:

- kvalitní nábor zaměstnanců – už při prvním kontaktu může být potenciální zaměstnanec motivován profesionálně a kvalitně vedeným pohovorem
- adaptační proces – je vytvořen pro efektivnější průběh začlenění se do pracovního procesu, pokračující zájem o nového zaměstnance
- pracovní prostředí – vzhledem k nemalým investicím do budov a zařízení je pracovní prostředí na všech provozech na velmi dobré úrovni
- pracovní kolektiv – díky dobrým pracovním podmínkám a odměňování je vytvářen stabilní kolektiv s malou fluktuací
- osobní rozvoj a vzdělávání – velký důraz je kladen na vzdělávání zaměstnanců na všech pozicích (např. projekt Školení je šance dotovaný z ESF ČR)
- pořádání různých společenských akcí pro zaměstnance (vánoční večírek, společensko-sportovní Agrotec Open, Den otevřených dveří apod.)
- pravidelná hodnocení zaměstnanců
- pravidelný průzkum spokojenosti zaměstnanců

5 PRŮZKUM SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ

Odborné i praktické studie říkají, že spokojení zaměstnanci jsou produktivnější, mívají nižší absenci a déle pracují ve firmě. Spokojený zaměstnanec se i lépe motivuje. Ve společnosti AGROTEC je průzkum spokojenosti zaměstnanců několikaletý, zavedený proces. Zaměstnanci většinou berou průzkum jako projev zájmu o jejich názor ze strany vedení. Na druhou stranu pro management znamená průzkum zpětnou vazbu. Pomáhá popsat stávající stav, specifikovat příčiny problémů a najít cesty k řešení, případně zlepšit pracovní klima.

Měření spokojenosti zaměstnanců je považováno za standardní nástroj řízení lidských zdrojů. Mezi hodnocené faktory patří:

- finanční ohodnocení
- morální hodnocení
- budoucí uplatnění zaměstnance v organizaci
- perspektiva dalšího rozvoje
- pracovní prostředí

V prosinci 2011 proběhl průzkum spokojenosti zaměstnanců ve všech společnostech AGROTEC Group. Pro svoji bakalářskou práci použiji dotazník z tohoto průzkumu, ze kterého jsem obdržel přehled návratnosti dotazníků ze všech divizí a dceřiných společností, dále přehled spokojenosti zaměstnanců za jednotlivé divize a konkrétní výstupy průzkumu dle jednotlivých otázek z divize IVECO, kde pracuji jako vedoucí servisního střediska. Veškeré materiály jsem obdržel se souhlasem generálního ředitele a personální ředitelky.

Kompletní dotazník je kombinací otázek otevřených a uzavřených. Je rozdělen do 5-ti hlavních částí, které obsahují dohromady 28 otázek s hodnocením 1 (souhlasím) až 4 (nesouhlasím) + odpověď (nevím), dále dotazník obsahuje 4 otázky pro zjištění určitých údajů o zaměstnanci, jednu otevřenou otázku a 3 otázky s určením pořadí odpovědí. Na konci dotazníku je volný prostor pro vzkaz nebo komentář.

Dotazník bylo možné vyplnit na intranetových stránkách společnosti AGROTEC nebo odevzdat vyplněný dotazník v tištěné podobě.

5.1 Přehled návratnosti dotazníků

Průzkum spokojenosti zaměstnanců byl prezentován již od listopadu 2011. Samotný průzkum proběhl od 15.11.2011 do 16.12.2011. Personální ředitelka požádala o vyplnění dotazníku všechny zaměstnance prostřednictvím firemního občasníku ZPRAVODAJ AGROTEC Group. Během ledna a února proběhlo vyhodnocení průzkumu.

Z celkového počtu zaměstnanců AGROTEC Group, který činil k 31.12.2011 519, bylo vyplněno a odevzdáno 304 dotazníků, což oproti předchozímu roku 2010, kdy zaměstnanci odevzdali 169 vyplněných dotazníků, vzrostlo o 20% v návratnosti. Dosažením 57 % návratnosti byla získána mnohem přesnější vypovídací hodnota výsledků dotazování.

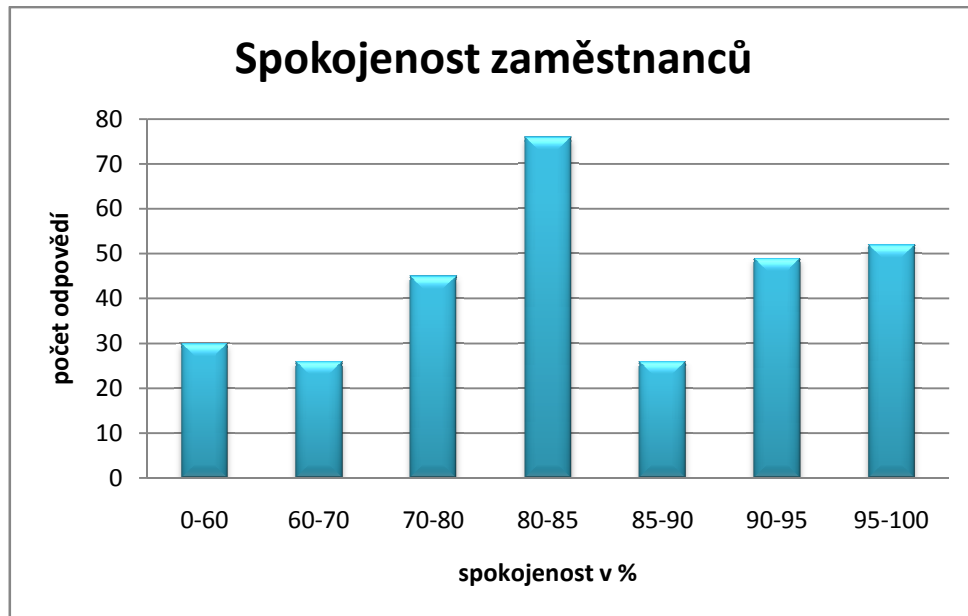
| Divize, dcera | počet odevzdaných dotazníků | Počet zaměstnanců divize, dcery | % účast |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------------------|------------|
| 1011 divize ND | 10 | 16 | 63% |
| 1012 divize ZT | 31 | 50 | 62% |
| 1013 divize AUTO | 29 | 79 | 37% |
| 1014 divize ST | 22 | 41 | 54% |
| 1015 divize ZaPT | 16 | 19 | 84% |
| 1016 divize IVECO | 62 | 113 | 55% |
| 1019 správa | 49 | 58 | 84% |
| 1021 AGRI CS | 19 | 40 | 48% |
| 1031 Agrotec servis | 11 | 20 | 55% |
| 1061 INTERTEC | 6 | 11 | 55% |
| 2040 AGRI SK | 16 | 28 | 57% |
| 2050 BMC | 33 | 55 | 60% |
| Celkový součet | 304 | 530 | 57% |

Tab.1 Návratnost dotazníků [firemní zdroj dat]

Vzhledem k velkému rozsahu dotazníku jsem se ve své bakalářské práci zaměřil jen na otázky přímo spojené nebo blízké se otázkou motivace zaměstnanců.

5.2 Vyhodnocení dotazníku

Otázka č. 2. Obecně, na kolik procent jste spokojený zaměstnanec skupiny AGROTEC?



Obr.10 Graf 1 [firemní zdroj dat]

Tato otázka je vyhodnocena za celou skupinu AGROTEC. Jak je z grafu patrné, nejvíce odpovědí je v rozsahu 80 – 85%. Celková (průměrná) spokojenost zaměstnanců, která je pro firmu důležitým a také jedním z dlouhodobých strategických cílů, vyšla na 79%. V cílech jakosti společnosti AGROTEC je ve strategických cílech uvedeno: dosáhnout spokojenosti zaměstnanců na 85%.

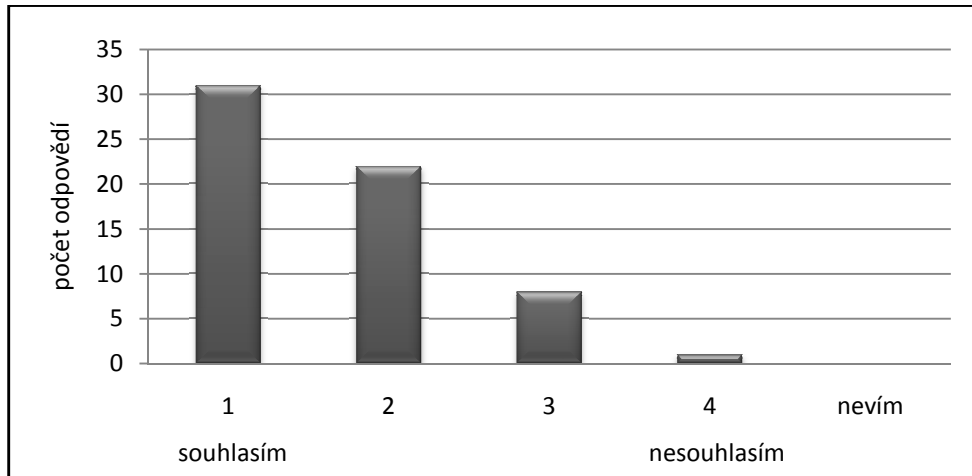
Na divizi IVECO vyšla spokojenost na 83%.

Další otázky z dotazníku jsou výstupem odevzdaných vyplněných dotazníků na divizi IVECO. Bylo odevzdáno 62 dotazníků, počet zaměstnanců divize je 133, návratnost tedy činí 55%.

Část dotazníku: **Vedení AGROTEC GROUP****Otázka č.3: Důvěřuji vedení**

| | | | | | |
|-----------------|------|----|---|---|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 31 | 22 | 8 | 1 | 0 |
| průměrná známka | 1,66 | | | | |

Tab.2 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]



Obr.11 Graf 2 [firemní zdroj dat]

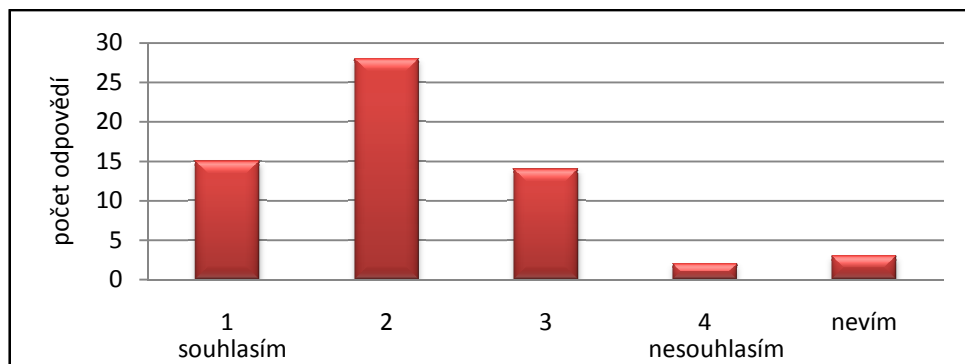
Jak vyplývá z tabulky i grafu, důvěřuje vedení 73% zaměstnanců divize IVECO, což lze považovat za dobrý výsledek. Průměrná známka pod 2,0 je dobrým výsledkem. Jde o zpětnou vazbu vedení společnosti, že zaměstnanci důvěřují cestě, kterou se vedení společnosti vydalo a cíli, kterého chce vedení společně se zaměstnanci dosáhnout.

Část dotazníku: **Firemní kultura**

Otázka č.9: Zaměstnanci jsou hrdí, že mohou pracovat v AGROTECu

| | | | | | |
|-----------------|------|----|----|---|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 15 | 28 | 14 | 2 | 3 |
| průměrná známka | 2,05 | | | | |

Tab.3 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.9 [firemní zdroj dat]

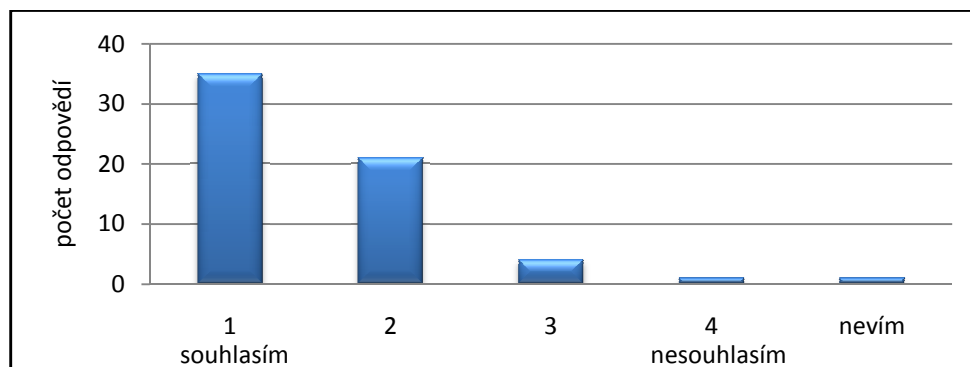


Obr.12 Graf 3 [firemní zdroj dat]

Otázka č.10: Jsem hrdý, že mohu pracovat v AGROTECu

| | | | | | |
|-----------------|------|----|---|---|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 35 | 21 | 4 | 1 | 1 |
| průměrná známka | 1,52 | | | | |

Tab.4 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.10 [firemní zdroj dat]



Obr.13 Graf 4 [firemní zdroj dat]

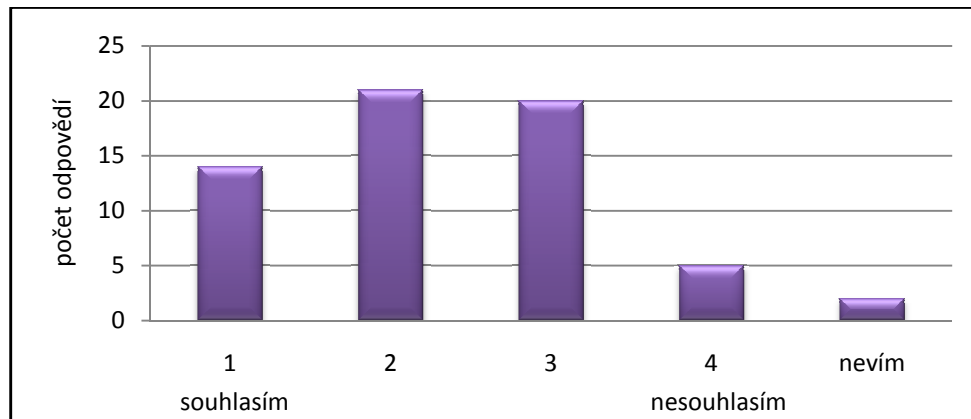
Otázky č.9 a č.10 spolu úzce souvisí. Přesto jsou výsledky odpovědí rozdílné. Zaměstnanec sám za sebe odpoví, že je hrdý na práci v AGROTECu, ale už si není tak jistý u svých

kolegů. Jde o vnímání kolektivu, ve kterém zaměstnanec pracuje. Může jít o špatné vyhodnocení ze strany dotazovaného zaměstnance, ale možnou příčinou může být i skutečnost, že zaměstnanci spolu anebo s vedením nemluví o tom, že jsou rádi za své zaměstnání u AGROTECu.

Otázka č.11: V rámci skupiny je vynikající spolupráce

| | | | | | |
|-----------------|------|----|----|---|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 14 | 21 | 20 | 5 | 2 |
| průměrná známka | 2,27 | | | | |

Tab.5 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.11 [firemní zdroj dat]



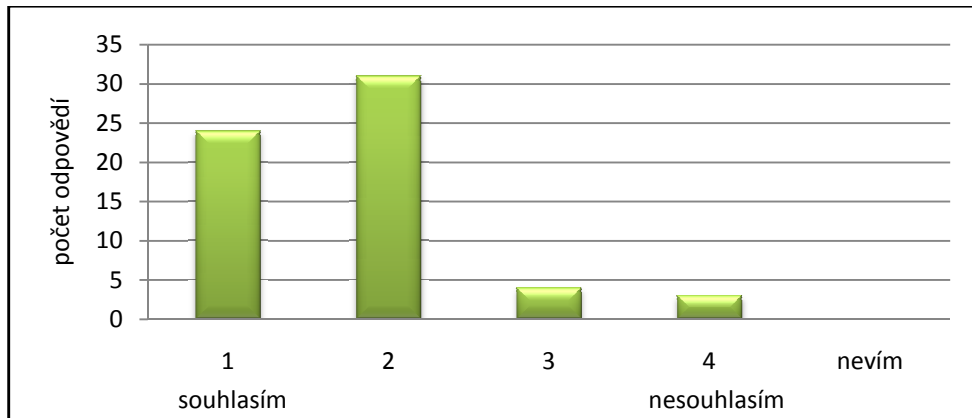
Obr.14 Graf 5 [firemní zdroj dat]

Špatná průměrná známka 2,27 a rozložení odpovědí v grafu napovídají o problematické oblasti nejen na divizi IVECO, ale také v celém AGROTECu. Přestože společnost zaměstnává na divizích a dceřiných společnostech odborníky ve svých profesích, podle výsledků vážne spolupráce v rámci skupiny.

Otázka č.13: V mém nejbližším kolektivu se cítím dostatečně informován

| | | | | | |
|-----------------|------|----|---|---|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 24 | 31 | 4 | 3 | 0 |
| průměrná známka | 1,77 | | | | |

Tab.6 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.13 [firemní zdroj dat]



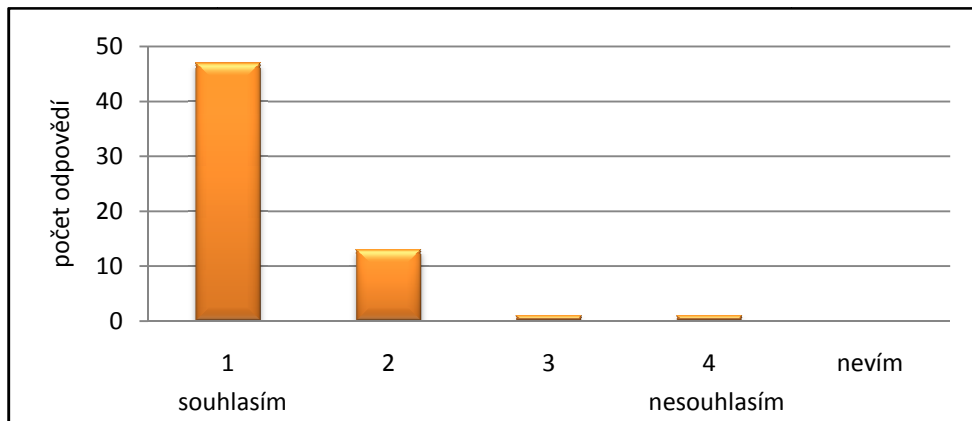
Obr.15 Graf 6 [firemní zdroj dat]

Výsledek odpovědí na otázku ukazuje na dobré šíření informací, které jsou prezentovány na pravidelných poradách divize IVECO. Zaměstnanci na všech pozicích tak potvrdili, že dostávají informace nutné ke své práci a že jim rozumí.

Část dotazníku: **Moje práce****Otázka č.15: Mám zajímavou práci, která mě baví**

| | | | | | |
|-----------------|------|----|---|---|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 47 | 13 | 1 | 1 | 0 |
| průměrná známka | 1,29 | | | | |

Tab.7 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.15 [firemní zdroj dat]



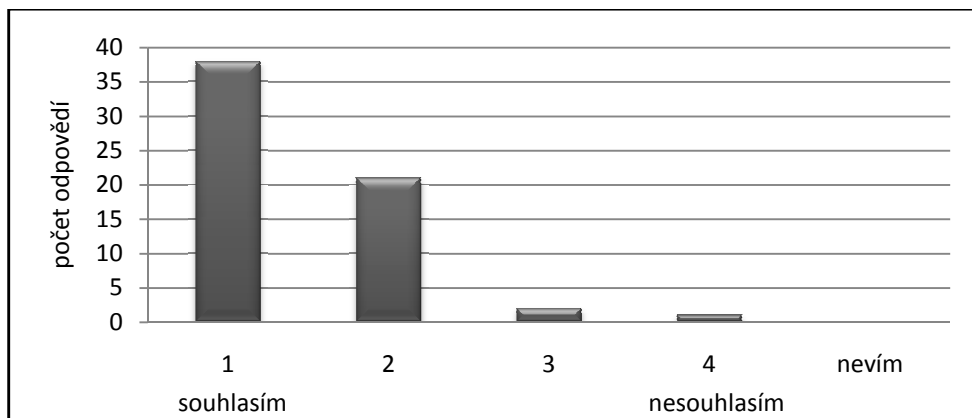
Obr.16 Graf 7 [firemní zdroj dat]

Jedná se o nejlépe hodnocenou otázku v celém dotazníku. Z výsledku lze jednoznačně dokázat, že práce na divizi IVECO je prací velmi zajímavou, která nejen baví, ale vrátím-li se k otázce č.10, jsou zaměstnanci na svoji práci patřičně hrdí. Tento výsledek, jak se mně podařilo zjistit, koresponduje s výsledkem celé skupiny AGROTEC Group. Společnost může být právem hrdá na to, že dokáže nabídnout svým zaměstnancům zajímavou práci.

Otázka č.16: Mám příležitost se učit nové věci

| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
|-----------------|------|----|---|---|-------|
| počet odpovědí | 38 | 21 | 2 | 1 | 0 |
| průměrná známka | 1,45 | | | | |

Tab.8 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.16 [firemní zdroj dat]



Obr.17 Graf 8 [firemní zdroj dat]

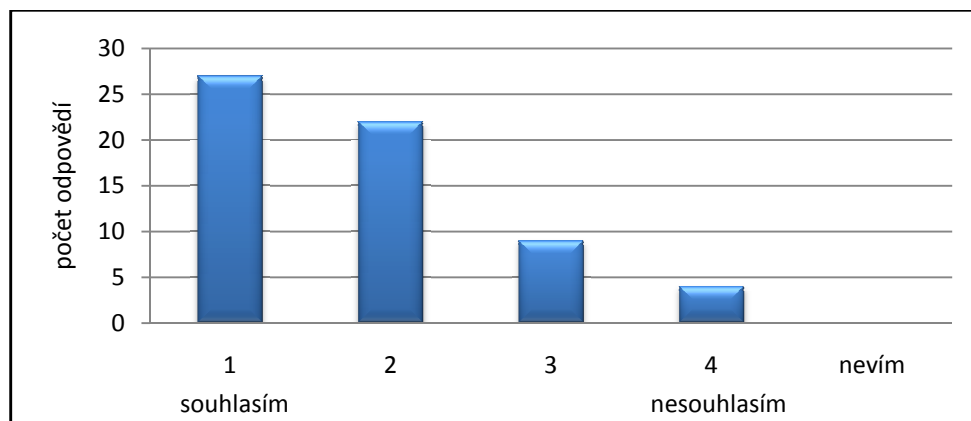
Nejen zavádění nových modelů nákladních automobilů IVECO, ale také pravidelná produktová školení, dále školení potřebná pro výkon povolání a ostatní školení, jsou

zdrojem nových informací a příležitostí pro zaměstnance naučit se novým věcem. Společnost AGROTEC velmi dbá na profesní rozvoj svých zaměstnanců. Učit se znamená získávat nové poznatky a dovednosti. Ty mohou být v případě restrukturalizace firmy rozhodující pro určení, který zaměstnanec je a není klíčový. Mohou také napomoci k získání vyššího postavení v rámci kariérního růstu. Např. špičkový mechanik tak může díky školení v personální oblasti postoupit na místo mistra dílny. Je tedy v zájmu každého zaměstnance učit se novým věcem.

Otázka č.17: Dostávám dostatek školení a vzdělávání pro svůj rozvoj

| | | | | | |
|-----------------|------|----|---|---|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 27 | 22 | 9 | 4 | 0 |
| průměrná známka | 1,84 | | | | |

Tab.9 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.17 [firemní zdroj dat]



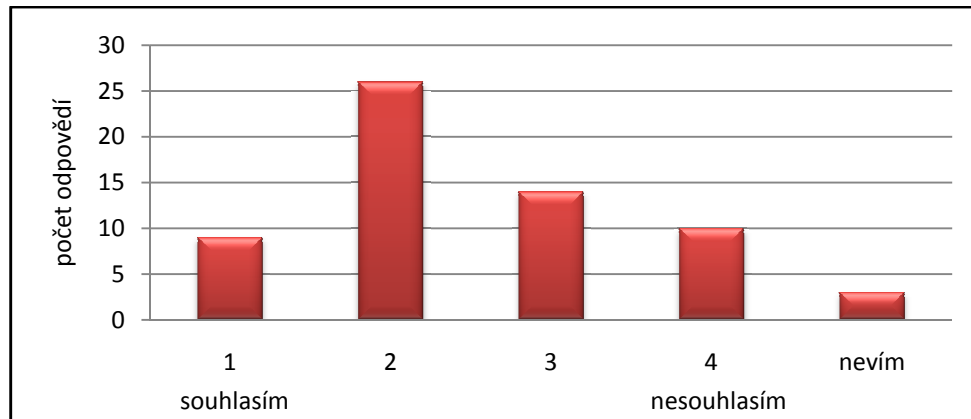
Obr.18 Graf 9 [firemní zdroj dat]

Společnost AGROTEC stále hledá možnosti, jak efektivně vzdělávat své zaměstnance. V současné době probíhá kurz anglického jazyka, určený především pro zaměstnance v oblasti obchodu a servisní podpory. Důkazem může být i nedávno skončený projekt „Školení je šance“, na jehož realizaci získala společnost dotaci z Evropského sociálního fondu, Operačního programu lidské zdroje a zaměstnanost. Tento projekt byl určen pro rozvoj středních manažerů, personálních rezerv, servisní techniky a pro zaměstnance obchodu a marketingu.

Otázka č.18: Mám stanovené možnosti kariérního růstu

| | | | | | |
|-----------------|------|----|----|----|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 9 | 26 | 14 | 10 | 3 |
| průměrná známka | 2,42 | | | | |

Tab.10 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.18 [firemní zdroj dat]



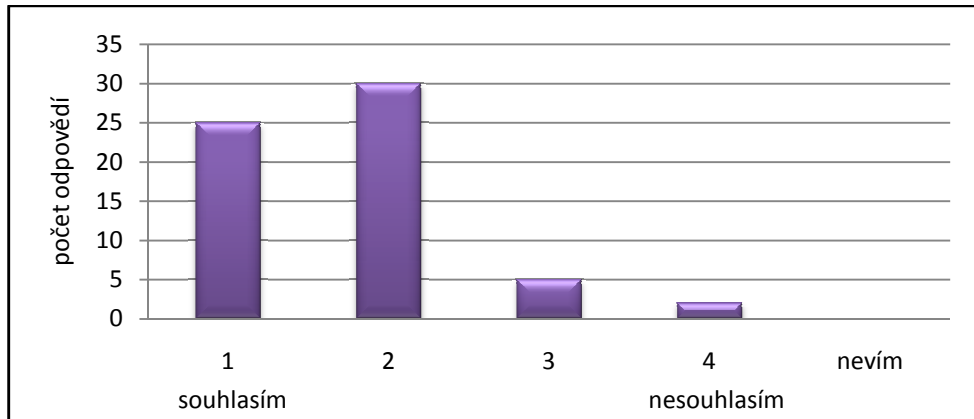
Obr.19 Graf 10 [firemní zdroj dat]

S průměrnou známkou 2,42 je nejhůře hodnocenou otázkou z celého dotazníku. Kariérní růst u společnosti AGROTEC není stanoven žádným interním předpisem ani směrnicí. V případě potřeby obsazení jakékoliv pracovní pozice se nejdříve provede interní výběrové řízení ze zaměstnanců společnosti, pokud zaměstnanci projeví zájem. Je to možnost, jak postoupit v hierarchii společnosti směrem nahoru. Pokud se pracovní pozice neobsadí stávajícím zaměstnancem, provede se výběrové řízení z externě přihlášených uchazečů. Ovšem díky nízké fluktuaci není dostatek příležitostí ke kariérnímu růstu. Zaměstnanci tak mohou pociťovat nemožnost postoupit ze své pracovní pozice do „vyšších pater“ a mohou být tímto pocitem demotivováni.

Otázka č.21: Moje pracovní podmínky jsou celkově vyhovující

| | | | | | |
|-----------------|------|----|---|---|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 25 | 30 | 5 | 2 | 0 |
| průměrná známka | 1,74 | | | | |

Tab.11 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.21 [firemní zdroj dat]



Obr.20 Graf 11 [firemní zdroj dat]

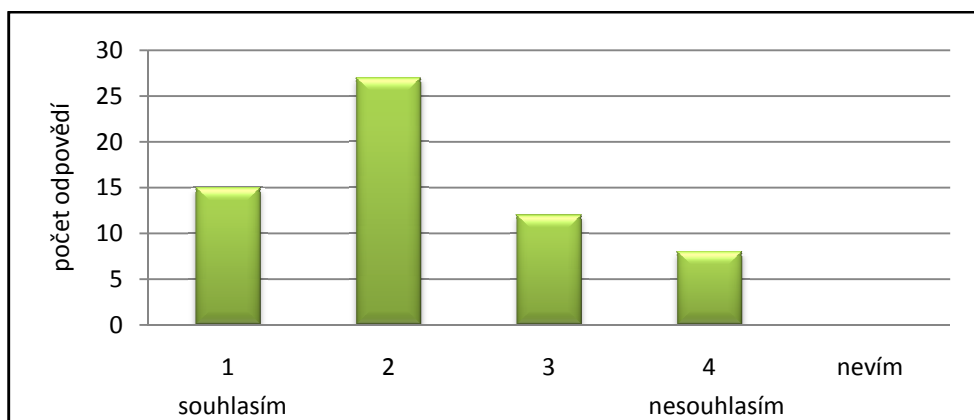
Jak už bylo uvedeno v kapitole 4.3, společnost investuje nemalé prostředky nejen do vybavení jednotlivých pracovišť, ale i do celkového vzhledu budov, jejich vybavení a zázemí. Díky těmto investicím jsou podmínky pro práci zaměstnanců na vysoké úrovni, čemuž i odpovídá hodnocení této otázky.

Část dotazníku: **Uznání a odměny**

Otázka č.24: Můj plat odpovídá mé pozici

| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
|-----------------|------|----|----|---|-------|
| počet odpovědí | 15 | 27 | 12 | 8 | 0 |
| průměrná známka | 2,21 | | | | |

Tab.12 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.24 [firemní zdroj dat]



Obr.21 Graf 12 [firemní zdroj dat]

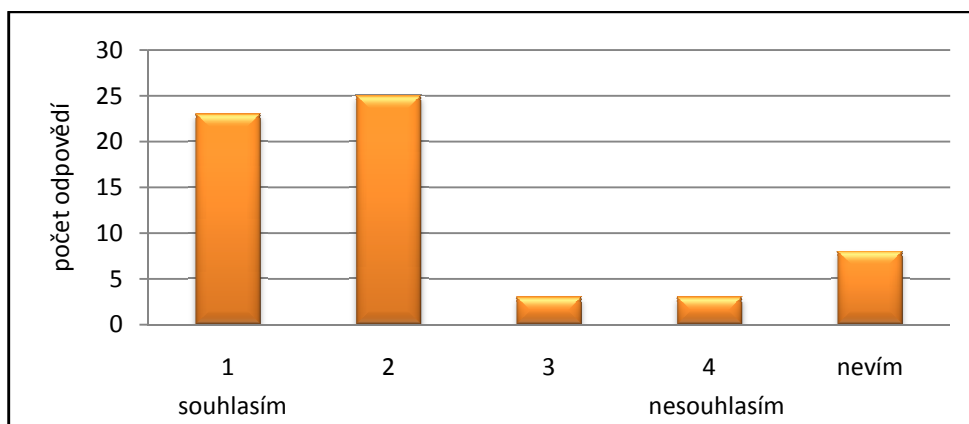
Neumím se představit společnost, kde by otázka platu nepatřila mezi nejdiskutovanější. Jak lze ale vidět z příložené tabulky a grafu, více jak polovina zaměstnanců, kteří odevzdali vyplněný dotazník, se domnívá, že jejich plat odpovídá dané pozici. Náklady na mzdy jsou

u většiny společností jedny z nevyšších vůbec, navíc se s měsíční pravidelností opakují. Firma musí vydělat nejen na svůj provoz, mzdy, apod., ale také musí vytvořit zisk. Nastavení výše platu zaměstnanců se tak stává jednou z klíčových oblastí ekonomiky firmy. Musí být motivující pro zaměstnance, ale zároveň udržitelné pro firmu. Bohužel ne všichni zaměstnanci toto dovedou nebo chtějí pochopit.

Otázka č.25: Vedení si mojí práce váží

| | | | | | |
|-----------------|------|----|---|---|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 23 | 25 | 3 | 3 | 8 |
| průměrná známka | 1,74 | | | | |

Tab.13 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.25 [firemní zdroj dat]



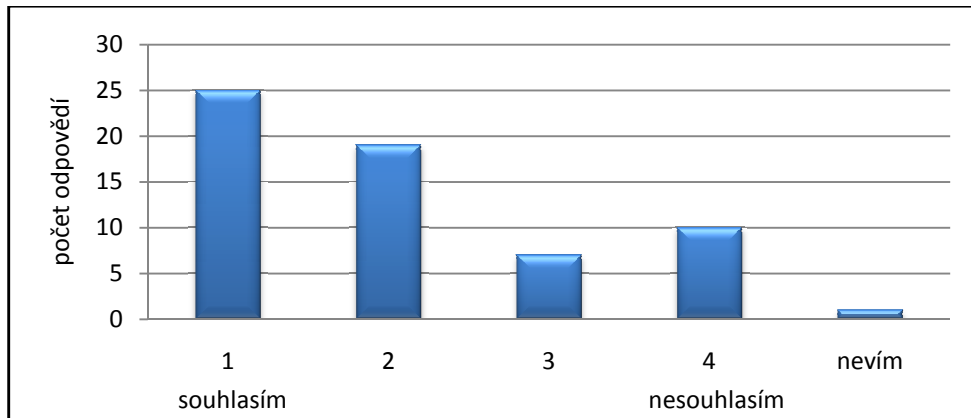
Obr.22 Graf 13 [firemní zdroj dat]

Velmi důležitá otázka v dotazníku. Motorem k dosahování dobrých výsledků je nejen odpovídající plat, ale také vědomí, že je má práce oceněna vedením jako přínos pro společnost. Hodnocení průměrnou známkou 1,74 je tak jasným vzkazem pro vedení společnosti, že si zaměstnanci AGROTECu toto ocenění ze strany vedení uvědomují.

Otázka č.26: Jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami

| | | | | | |
|-----------------|------|----|---|----|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 25 | 19 | 7 | 10 | 1 |
| průměrná známka | 2,03 | | | | |

Tab. 14: Vyhodnocení odpovědí k otázce č.26 [firemní zdroj dat]



Obr.23 Graf 14 [firemní zdroj dat]

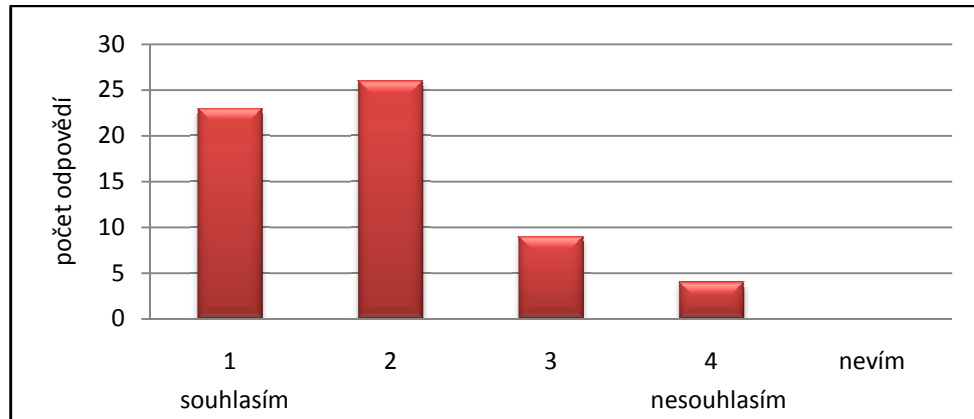
Po ekonomické krizi v roce 2008 byl benefity program ve společnosti AGROTEC zeštíhlen o některé položky a nebude už pravděpodobně obnoven v plném rozsahu. Zaměstnanci tak mohou vnímat tento zeštíhlený benefity program jako nedostačující. Přesto stále nabízí velké množství zaměstnaneckých výhod (jejich přehled je uveden v kapitole 4.3). Mezi nejčastěji zmiňovanou položku, která byla vyřazena z benefity programu, tak patří 13. a 14. plat.

Část dotazníku: **Nadřizený**

Otázka č.28: Cítím se být svým nadřizeným motivován

| | | | | | |
|-----------------|------|----|---|---|-------|
| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
| počet odpovědí | 23 | 26 | 9 | 4 | 0 |
| průměrná známka | 1,90 | | | | |

Tab.15 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.28 [firemní zdroj dat]



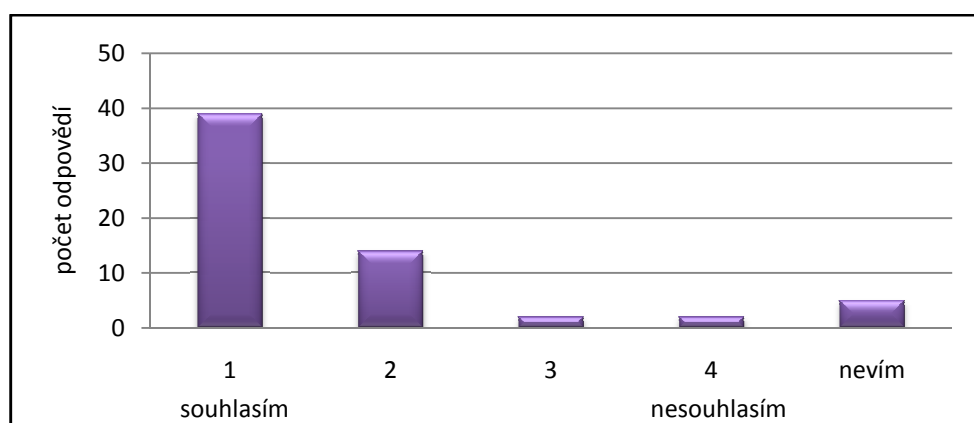
Obr.24 Graf 15 [firemní zdroj dat]

Každý zaměstnanec je rád za pochvalu nebo uznání od svého přímého nadřízeného. Mnohdy má pochvala větší motivační účinek než odměna v hmotné podobě. Nadřízený může také motivovat zaměstnance svým přístupem k práci, odpovědností za svá rozhodnutí a celkově správným a spravedlivým vedením svých podřízených.

Otázka č.29: Jsem svým nadřízeným pravidelně hodnocen(a)

| odpověď | 1 | 2 | 3 | 4 | nevím |
|-----------------|------|----|---|---|-------|
| počet odpovědí | 39 | 14 | 2 | 2 | 5 |
| průměrná známka | 1,42 | | | | |

Tab.16 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.29 [firemní zdroj dat]



Obr.25 Graf 16 [firemní zdroj dat]

Hodnocení zaměstnanců probíhá každoročně v rámci celé skupiny AGROTEC Group. Toto hodnocení si klade za cíl systematicky hodnotit práci všech zaměstnanců, naplánovat rozvoj zaměstnanců a zintenzivnit komunikaci mezi zaměstnancem a nadřízeným. Zároveň

chce zaměstnavatel získat zpětnou vazbu od všech zaměstnanců. Mimo pravidelné hodnocení probíhají dílčí pohovory se zaměstnanci v průběhu celého roku.

Dotazník obsahuje otevřenou **otázku č.3: Které konkrétní věci byste zlepšil(a).**

Vybrané odpovědi:

- finanční ohodnocení (10x)
- špatná komunikace uvnitř firmy, komunikace s vedením (5x)
- reklama střediska (4x)
- organizace práce (2x)
- mezilidské vztahy, snížit pocit napětí, nedělat zbytečné věci (1x)
- rychlejší reakce při odstraňování problémů (1x)

Jak vyplývá z celého dotazníku, tak i u odpovědí na tuto otevřenou otázku vidí zaměstnanci největší problém ve finančním ohodnocení a interní komunikaci.

6 PROBLEMATICKÉ OBLASTI A NÁVRH ŘEŠENÍ

Cílem této bakalářské práce je navrhnout zdokonalení systému motivace zaměstnanců společnosti AGROTEC. Jak vyplývá z analýzy současného stavu, je motivační systém ve společnosti zaveden a používán.

Z dotazníkového šetření spokojenosti zaměstnanců, které každoročně ve společnosti probíhá, lze ale nalézt oblasti, kde jsou určité rezervy. Taktéž celková spokojenost zaměstnanců a ochota účastnit se tohoto šetření (návratnost dotazníků) ukazuje na určité oblasti, u kterých by mělo dojít ke zlepšení.

6.1 Problematické oblasti

I když by se mohlo na první pohled zdát, že nejproblematictější oblastí na divizi IVECO je finanční ohodnocení zaměstnanců, není tomu tak. Nejnižší známku (2,42) jsem zaznamenal u otázky č.18: Mám stanovené možnosti kariérního růstu. Následuje otázka č. 11: V rámci skupiny je vynikající spolupráce (2,27) a otázka č.24: Můj plat odpovídá mé pozici (2,21).

Do hodnocení nad známku 2 se ještě dostaly otázky č. 9 a 26.

Naopak nejvyšší známku obdržela otázka č. 15: Mám zajímavou práci, která mě baví (1,29).

Spojím-li otázky týkající se finančního ohodnocení, informovanosti a seberealizace dostanu tento výsledek:

1. Zámka 2,18 – finanční ohodnocení (mzda, zaměstnanecké výhody)
2. Zámka 1,85 – informace a komunikace (komunikace na pracovišti, ve skupině, informace k vykonávané práci)
3. Zámka 1,74 – seberealizace a uspokojení z práce (stanovený kariérní růst, školení, pravomoci, motivace a hodnocení nadřízeným)

Po vyhodnocení dat ze všech dotazníků za celou skupinu AGROTEC obdržím následující pořadí spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců:

Velmi dobře hodnocené otázky:

1. Mám zajímavou práci, která mě baví
2. Můj nadřízený má dostatečné schopnosti pro svoji práci
3. Nadřízený se ke mně chová spravedlivě

4. Mám příležitost učit se nové věci
5. Moji kolegové jsou převážně profesionálové a pracují naplno

Naopak nejhůře hodnocené otázky:

1. Když pracuji dobře, vydělám si více peněz
2. Mám stanovené možnosti kariérního růstu
3. Můj plat odpovídá mé pozici
4. Moje pracovní vytíženost odpovídá pozici a platu
5. V rámci skupiny je vynikající spolupráce
6. Na divizi existuje dostatečná výměna informací

Srovnám-li výsledky na divizi IVECO s výsledky celé skupiny AGROTEC Group, zjišťuji, že jsou téměř totožné. Nejvíce problematickou oblastí se tak stává odměňování, dále komunikace uvnitř skupiny a kariérní růst.

6.2 Návrh řešení

Přestože se na prvním místě umístilo odměňování, jako zaměstnanec společnosti AGROTEC cítím jako největší problém komunikaci uvnitř skupiny. Proto se ve svém návrhu na zlepšení budu zabývat touto oblastí.

Nedokonalá informovanost zaměstnanců a špatná komunikace vedoucích pracovníků se zaměstnanci, dokáže způsobit nemalé problémy. Z takto vzniklých situací může dojít k nedorozumění, nepochopení a dokonce neakceptování důležité informace. Správné a včasné předání informací, ať už se jedná o informace pracovní, společenské nebo obecné, dokáže předejít spoustě nedorozumění.

Při špatné komunikaci vedoucích se zaměstnanci nebo i naopak tak může dojít k situaci, kdy zaměstnanec „pochytí“ informaci z „firemních kuloárů“ namísto toho, aby se ji dozvěděl od svého nadřízeného s patřičným vysvětlením či komentářem. Takto získaná informace může být špatně vyložena, nepochopena a může způsobit demotivaci nebo frustraci zaměstnance.

Je tedy velmi důležité, aby se informace přenášely včas, úplně a srozumitelně, nejlépe se zpětnou vazbou k ověření pochopení předané informace.

Nejedná se ale jen o předání informací shora dolů, ale i v opačném směru a navíc mezi jednotlivými divizemi společnosti. Ve společnosti AGROTEC je vytvořena interní

směrnice, která řídí tok informací od porady vedení, přes porady divizní, střediskové až po zpětnou vazbu při hodnocení zaměstnanců nebo tzv. sběrné boxy.

Co ale podle mého názoru chybí, je setkávání se všech zaměstnanců nebo vybraných zástupců divize na společném setkání, **teambuildingu**, kde by se přenášely informace z jednotlivých středisek, od jednotlivých pracovníků.

Takové setkání by mělo za úkol nejen výměnu informací, ale také výměnu názoru k určitým pracovním problémům, které se na jednotlivých pracovištích řeší rozličným způsobem.

Vytvoření pravidelných teambuildingových setkání by tak mohlo vyřešit spoustu byt' malých problémů, které se na pracovištích vyskytují. Navíc by se snáze přenášely zkušenosti mezi jednotlivými pracovišti, nové nápady nebo postupy, které by jinak nebyly zveřejněny a zůstaly tak u „svých zlepšovatelů“. Prodiskutování problému, ale i vzájemná komunikace zaměstnanců, kteří se jinak potkají jednou či dvakrát do roka (např. na firemním vánočním večírku) může posunout celý pracovní proces a stmelit kolektiv. Lze zde také dopředu před oznámením projednávat nové výzvy, úkoly nebo změny, hledat jejich řešení a úskalí, ale hlavně přenést takto rozšířené informace na své kolegy a pomoci tak ke správnému pochopení nových úkolů nebo změn a odstraňovat problémy s jejich zaváděním.

Do těchto setkání by mohly být nominováni nejlepší zaměstnanci střediska, dále zaměstnanci „zlepšovatelé“, zaměstnanci s dobrou komunikativní úrovní a v neposlední řadě odborníci ve svém oboru. Prestiž, se kterou se tito zaměstnanci jistě setkají u svých kolegů, by tak mohla být dalším **motivačním nástrojem** společnosti. Dostat se na takové setkání může být silným motivem pro spoustu zaměstnanců a může tak pozitivně ovlivnit jejich pracovní výkon.

Vzhledem ke struktuře a zaměření skupiny AGROTEC Group, jednotlivých divizí a dceřiných společností, by se tato **teambuildingová setkání** mohla aplikovat napříč divizemi, kde by se opět setkali zaměstnanci podobných oborů nebo zaměření.

7 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo vypracovat teoretické pojednání k problematice motivace pracovníků, analyzovat současný stav motivačního systému společnosti AGROTEC a na základě provedené analýzy navrhnout opatření vedoucí ke zlepšení motivačního systému ve společnosti AGROTEC.

Stanoveného cíle jsem dosáhl pomocí průzkumu spokojenosti zaměstnanců, který ve zkoumané společnosti každoročně probíhá. K průzkumu byl použit dotazník, který obsahoval otázky týkající se vedení společnosti, firemní kultury, práce zaměstnanců, uznání a odměn a přímého nadřízeného. Vyplnit a odevzdat dotazník bylo možné dvěma způsoby: buď na intranetových stránkách společnosti, nebo vyplněním jeho tištěné podoby. Z celkového počtu 519 zaměstnanců, odevzdalo vyplněný dotazník celkem 304 zaměstnanců, což znamená návratnost 59%. Vzhledem k velkému počtu dat jsem provedl vyhodnocení 62 odevzdaných dotazníků za divizi IVECO. Provedl jsem také vyhodnocení otázky na obecnou spokojenost zaměstnanců za celou skupinu AGROTEC Group.

Po vyhodnocení dotazníků jsem identifikoval tři problematické oblasti. První oblastí je finanční ohodnocení, druhou interní komunikace a třetí kariérní růst. K první oblasti jsem žádné opatření nenavrhol z důvodu složitosti a provázanosti mzdového systému celé skupiny.

Z pohledu zaměstnance společnosti AGROTEC se mně jeví jako nejzávažnější problém interní komunikace. Mým návrhem v této oblasti je zavedení pravidelných teambuildingových setkání vybraných zaměstnanců jednotlivých divizí a zároveň možnost mezidivizních setkání. Tato setkání by mohla vést k zintenzivnění komunikace na jednotlivých pracovištích, divizích a celé společnosti.

Také oblast kariérního růstu ve společnosti je problematickou oblastí z hlediska navrhování nápravných opatření. Společnosti skupiny AGROTEC mají velice nízkou fluktuaci zaměstnanců, délka pracovního poměru mnohých zaměstnanců přesahuje 10 let, ale pracují zde i zaměstnanci od založení společnosti. Také díky propracované, dlouhodobé struktuře společnosti nejsou vytvářena nová pracovní místa a je tak problematické postoupit na vyšší post. Z těchto důvodů také v této oblasti nenavrhuji žádné opatření.

Závěrem lze říci, že motivační systém ve společnosti AGROTEC je na velmi dobré úrovni, poskytuje zaměstnancům dostatečné množství výhod a benefitů i přes jeho zeštíhlení v roce 2008. Zaměstnanci mají možnost využít nabízených školení ke svému profesnímu růstu. Prováděné průzkumy spokojenosti a hodnocení zaměstnanců dávají dostatečnou zpětnou vazbu o spokojenosti a motivaci zaměstnanců společnosti. Jen spokojený a motivovaný tým dokáže snáze dosáhnout vytyčených cílů.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. České vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. Vydání*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-859-4357-3
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-802-5122-358.
- [5] DĚDINA, Jiří. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
- [6] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [7] FAERBER, Zvone. Stöwe Christian a [překlad Zdeněk MICHNA]. *Vedení lidí v praxi: zlepšete své manažerské dovednosti*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-802-4720-098.
- [8] KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. Vyd. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-726-1033-3.
- [9] KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní a kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
- [10] URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2003, 298 s. ISBN 80-863-9546-4.

Firemní zdroje

- [11] ZPRAVODAJ AGROTEC Group. Občasník pro zaměstnance společnosti.

Elektronické zdroje

- [12] AGROTEC Group [online]. [2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.agrotec.cz>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

| | |
|-----|-------------------------|
| ČR | Česká republika |
| ČS | čerpací stanice Agrotec |
| ESF | Evropský sociální fond |
| GŘ | generální ředitel |
| SR | Slovenská republika |

SEZNAM OBRÁZKŮ

| | |
|---|----|
| Obr.1 Maslowova hierarchie potřeb [2]..... | 13 |
| Obr.2 Pyramida potřeb z pohledu různých motivačních teorií [6]..... | 17 |
| Obr.3 Ovlivnění motivu pracovního výkonu [6]..... | 19 |
| Obr.4 Vztahy mezi prvky systému odměňování [1]..... | 23 |
| Obr.5 Proces výzkumu spokojenosti [9]..... | 25 |
| Obr.6 Tvorba dotazníku [9]..... | 26 |
| Obr.7 Organizační struktura společnosti AGROTEC Group [11]..... | 31 |
| Obr.8 Přehled benefitů poskytovaných v AGROTEC Group [11]..... | 32 |
| Obr.9 Tabule oceněných zaměstnanců [vlastní zdroj]..... | 33 |
| Obr.10 Graf 1 [firemní zdroj dat]..... | 37 |
| Obr.11 Graf 2 [firemní zdroj dat]..... | 38 |
| Obr.12 Graf 3 [firemní zdroj dat]..... | 39 |
| Obr.13 Graf 4 [firemní zdroj dat]..... | 39 |
| Obr.14 Graf 5 [firemní zdroj dat]..... | 40 |
| Obr.15 Graf 6 [firemní zdroj dat]..... | 41 |
| Obr.16 Graf 7 [firemní zdroj dat]..... | 42 |
| Obr.17 Graf 8 [firemní zdroj dat]..... | 42 |
| Obr.18 Graf 9 [firemní zdroj dat]..... | 43 |
| Obr.19 Graf 10 [firemní zdroj dat]..... | 44 |
| Obr.20 Graf 11 [firemní zdroj dat]..... | 45 |
| Obr.21 Graf 12 [firemní zdroj dat]..... | 45 |
| Obr.22 Graf 13 [firemní zdroj dat]..... | 46 |
| Obr.23 Graf 14 [firemní zdroj dat]..... | 47 |
| Obr.24 Graf 15 [firemní zdroj dat]..... | 48 |
| Obr.25 Graf 16 [firemní zdroj dat]..... | 48 |

SEZNAM TABULEK

| | |
|---|----|
| Tab.1 návratnost dotazníků [firemní zdroj dat]..... | 36 |
| Tab.2 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 38 |
| Tab.3 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 39 |
| Tab.4 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 39 |
| Tab.5 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 40 |
| Tab.6 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 41 |
| Tab.7 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 41 |
| Tab.8 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 42 |
| Tab.9 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 43 |
| Tab.10 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 44 |
| Tab.11 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 44 |
| Tab.12 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 45 |
| Tab.13 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 46 |
| Tab.14 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 47 |
| Tab.15 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 47 |
| Tab.16 Vyhodnocení odpovědí k otázce č.3 [firemní zdroj dat]..... | 48 |

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Dotazník

Příloha 1: Dotazník

AGROTEC AGROTEC GROUP
Group

AGROTEC GROUP > Spokojenost zaměstnanců 2011 > Odpovědět na tento průzkum

Spokojenost zaměstnanců 2011: Odpovědět na tento průzkum

* označuje povinné pole.

Středisko *

Obecně, na kolik procent jste spokojený zaměstnanec skupiny AGROTEC? *

_____ %

Které konkrétní věci byste zlepšil(a)?

Vedení AGROTEC GROUP *

| | Souhlasím | | | Nesouhlasím | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Nevím |
| Důvěřuji vedení | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsou mi jasné cíle, strategie a priority skupiny | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mám dostatek informací pro svoji práci | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Firemní kultura *

| | Souhlasím | | | Nesouhlasím | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Nevím |
| Firma je orientovaná na zákazníka | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Umíme neustále zlepšovat kvalitu služeb | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Zeměstnanci jsou hrdí, že mohou pracovat v AGROTECU | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Já jsem hrdý, že mohu pracovat v AGROTECU | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| V rámci skupiny je vynikající spolupráce | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Na divizi existuje dostatečná výměna informací | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| V mém nejbližším kolektivu se cítím dostatečně informován(á) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Moji kolegové jsou převážně profesionálové a pracují naplno | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Moje práce *

| | Souhlasím | | | Nesouhlasím | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Nevím |
| Mám zajímavou práci, která mě baví | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mám příležitost se učit nové věci | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Dostávám dostatek školení a vzdělávání pro svůj rozvoj | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mám stanovené možnosti kariérního růstu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mám dostatek pravomocí pro svoji práci | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Pracovní vybavení a pomůcky jsou pro moji práci dostatečné | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Moje pracovní podmínky jsou celkově vyhovující | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Moje pracovní vytíženost odpovídá pozici a platu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Uznání a odměny *

| | Souhlasím | | | Nesouhlasím | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Nevím |
| Když pracuji dobře, vydělám si více peněz | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Můj plat odpovídá mé pozici | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Vedení si moji práce váží | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Nadřízený *

| | Souhlasím | | | Nesouhlasím | |
|--|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | Nevím |
| Nadřízený se ke mně chová spravedlivě | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Cítím se být svým nadřízeným motivován(a) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Jsem svým nadřízeným pravidelně hodnocen(a) | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Mám srozumitelně definované požadavky na svůj výkon | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Můj nadřízený má dostatečné schopnosti pro svoji práci | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Co můžeme udělat pro Vaši vyšší spokojenost?**Doporučil(a) byste zaměstnání ve skupině AGROTEC svému známému? ***

- Určitě ano
- Pravděpodobně ano
- Pravděpodobně ne
- Určitě ne
- Nevím

Uved'te, co považujete ve své práci za nejdůležitější. *

- a) dobrý plat
- b) dobří spolupracovníci
- c) nepracovat pod přílišným tlakem
- d) jistota, že nepřijdu o místo
- e) možnost povýšení
- f) lidmi uznávaná práce
- g) pružná pracovní doba
- h) možnost uplatnit svoje možnosti, realizovat se
- i) společensky užitečná práce
- j) dlouhá dovolená
- k) možnost setkávat se se zajímavými lidmi
- l) práce, ve které můžu něčeho dosáhnout
- m) dobré pracovní prostředí
- n) být součástí velké, respektované firmy
- o) pracovat pro firmu, která má jasné cíle a umí jich dosáhnout
- p) něco jiného

... a co je pro Vás důležité na druhém místě? *

- a) dobrý plat
- b) dobří spolupracovníci
- c) nepracovat pod přílišným tlakem
- d) jistota, že nepřijdu o místo
- e) možnost povýšení
- f) lidmi uznávaná práce
- g) pružná pracovní doba
- h) možnost uplatnit svoje možnosti, realizovat se
- i) společensky užitečná práce
- j) dlouhá dovolená
- k) možnost setkávat se se zajímavými lidmi
- l) práce, ve které můžu něčeho dosáhnout
- m) dobré pracovní prostředí
- n) být součástí velké, respektované firmy
- o) pracovat pro firmu, která má jasné cíle a umí jich dosáhnout
- p) něco jiného

... a co na třetím místě? *

- a) dobrý plat
- b) dobří spolupracovníci
- c) nepracovat pod přílišným tlakem

- d) jistota, že nepřijdu o místo
- e) možnost povýšení
- f) lidmi uznávaná práce
- g) pružná pracovní doba
- h) možnost uplatnit svoje možnosti, realizovat se
- i) společensky užitečná práce
- j) dlouhá dovolená
- k) možnost setkávat se se zajímavými lidmi
- l) práce, ve které můžu něčeho dosáhnout
- m) dobré pracovní prostředí
- n) být součástí velké, respektované firmy
- o) pracovat pro firmu, která má jasné cíle a umí jich dosáhnout
- p) něco jiného

Jakou máte roli ve firmě?

- Nejsem vedoucí
- Jsem vedoucí první úrovně řízení
- Jsem vedoucí vyšší úrovně řízení

Jak dlouho pracujete ve skupině?

- Méně než rok
- 1 - 3 roky
- 4 - 6 let
- Více než 6 let

Vyberte svoji věkovou kategorii

- méně než 21
- 21 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55 a více

Volný prostor pro vzkaz a komentář