

Nástroje motivace ve školícím centru holdingu Psota

Tomáš Hruška

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Tomáš Hruška**
Osobní číslo: **M12150**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Nástroje motivace ve školícím centru holdingu Psota**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Prozkoumejte literární prameny a zpracujte pomocí dostupných informačních zdrojů teorii motivace.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou motivační strategii školícího střediska.
- Navrhněte komplexní plán na zlepšení motivace ve školícím středisku.

Závěr

Rozsah bakalářské práce: **cca 40 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

EVANGELU, Jaroslava Ester. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.
NELSON, Bob. 1001 způsob jak motivovat zaměstnance. Vyd. 1. Praha: Pragma, c2009, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.
PINK, Daniel H. Drive: the surprising truth about what motivates us. Vyd. 1. Edinburgh: Canongate, 2010, 242 s. ISBN 978-1-84767-768-6.
TOMAN, Ivo. Motivace zvenčí je jako smrad. Vyd. 2. Praha: Taxus International, c2010, 189 s. ISBN 858-6-11-22030-6.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Lucie Tomancová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **7. dubna 2016**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. května 2016**

Ve Zlíně dne 7. dubna 2016


doc. Ing. Roman Bobák, Ph.D.
proděkan




doc. Ing. Vratislav Kozák, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 právních 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 – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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 diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
- že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 5. 2016


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Tato bakalářská práce se zabývá nástroji motivace ve školicím centru holdingu Psota. Cílem práce je zhodnotit současnou strategii motivace pracovníků ve školicím centru, najít případné chyby a navrhnout opatření pro zlepšení situace. Teoretická část se zaměřuje na definici klíčových pojmů, teorii motivace, řízení lidských zdrojů, na způsoby jak motivovat pracovníky a analyzuje situaci v malých i středních firmách, jejich postavení na trhu, možnosti, klady, zápory. V praktické části je analyzována výchozí situace motivačních nástrojů ve firmě. Je provedeno dotazníkové šetření s pracovníky zaměřené na zjištění celkové spokojenosti či nespokojenosti pracovníků s hodnotícím procesem firmy a úrovně jejich motivace. Dále je zkoumána metodou rozhovoru s vedoucími pracovníky situace z pohledu nadřízeného. Závěrem je zhodnocení výsledků výzkumu a návrhy opatření na posílení motivace pracovníků školícího centra, která by mohla vést ke zlepšení jejich výkonů.

Klíčová slova: motivace, řízení lidských zdrojů, dotazníkové šetření, výzkum, motivační nástroje

ABSTRACT

The Bachelor thesis deals with motivation tools in the training centre of the Psota's holding company. The goal is an evaluation of the current strategy of motivating workers in the training centre, finding potential errors and proposing measures to improve the situation. The theoretical part deals with the definition of key concepts, the theory of motivation, the human resources management and with the ways of employees' motivation and analyses the situation of the small and middle-sized companies, their market position, opportunities, positives and negatives. The practical part analyses the initial situation of motivation tools in the company. It includes a survey that is focused on finding the worker's overall satisfaction or dissatisfaction with the evaluation process of the company and levels of their motivation. Furthermore, the other included method is an interview with top managers from their perspective of superiors. Finally, the thesis includes the evaluation of research proposals and measures for strengthening the employees' motivation of the training centre which could lead to an improvement of their performances.

Keywords: motivation, human resources management, survey, research, motivation tools

Rád bych poděkoval vedoucí mé bakalářské práce, paní Ing. Lucii Tomancové, PhD., za cenné odborné rady a čas, který mi byla ochotná věnovat.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	12
1.1 MOTIVACE	12
1.2 TEORIE MOTIVACE.....	13
1.2.1 Teorie potřeb	13
1.2.2 Vývojové a dispoziční teorie.....	15
1.2.3 Motivace vnitřní a vnější.....	15
1.2.3.1 Motivace vnitřní.....	15
1.2.3.2 Vnější motivace	17
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
1.3.1 Úvod do řízení lidských zdrojů.....	17
1.3.2 Cíle a strategie lidských zdrojů.....	18
1.3.3 Personální činnost	18
2 ROZVOJ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ	21
2.1 POSTAVENÍ MALÝCH A STŘEDNÍCH FIREM V ČR.....	21
2.1.1 Silné a slabé stránky malých a středních firem.....	22
2.1.2 Tradiční chyby malých a velkých firem.....	23
2.1.3 Omezení malých a středních firem.....	24
2.1.4 Možnosti malých a středních firem.....	24
2.2 ROZVOJ A VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	25
2.2.1 Externí metody firemního vzdělávání.....	26
2.2.2 Interní metody firemního vzdělávání	26
2.3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V MALÉ A STŘEDNĚ VELKÉ FIRMĚ.....	27
2.3.1 Motivace zaměstnanců	27
2.3.2 Firemní benefity	28
2.3.3 Zásady dobré finanční motivace	29
2.3.4 Aspekty ovlivňující motivační proces ve firmě.....	30
3 PRÁVNÍ RÁMEC PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI	32
II PRAKTICKÁ ČÁST	34
4 PŘEDSTAVENÍ HOLDINGU PSOTA	35
4.1 PSOTA TRANSPORT S.R.O.	35
4.2 ZNOJEMSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST PSOTA S.R.O.	35
4.3 SPOLEČNOST P. P. L. AUTOCENTRUM S.R.O.	35
4.4 STK ZNOJMO, S.R.O.	36
4.5 AUTOCENTRUM PSOTA S.R.O.....	36
5 UČŇOVSKÉ STŘEDISKO PSOTA S.R.O.	37

5.1	POPIS STŘEDISKA.....	37
5.2	VYBAVENÍ.....	37
5.3	ANALÝZA SOUČASNÉ MOTIVAČNÍ STRATEGIE ŠKOLICÍHO CENTRA	38
5.3.1	Řadoví pracovníci	38
5.3.2	Vedoucí pracovníci	38
5.4	SWOT ANALÝZA ŠKOLICÍHO CENTRA.	39
6	VÝZKUM MÍRY MOTIVACE A SPOKOJENOSTI NA PRACOVÍŠTI.	41
6.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	41
6.1.1	Metodologie	41
6.1.2	Typy otázek.....	41
6.1.3	Popis cílové skupiny	41
6.1.4	Cíle průzkumu.....	41
6.1.5	Hypotézy	42
6.1.6	Omezení výzkumu	42
6.1.7	Vyhodnocení dotazníkového šetření	42
6.1.8	Vyhodnocení hypotéz.....	50
6.2	ROZHOVOR S VEDOUcíMI PRACOVNíKY.....	51
6.3	SHRNUTí VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	53
7	DOPORUČENí PRO ZLEPŠENí SPOKOJENOSTI A MOTIVACE PRACOVNíKŮ	55
	ZÁVĚR	57
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	59
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	62
	SEZNAM OBRÁZKŮ	63
	SEZNAM TABULEK.....	64
	SEZNAM PŘÍLOH.....	65

ÚVOD

Téma mé bakalářské práce s názvem nástroje motivace ve školícím centru holdingu Psota jsem si zvolil po dohodě s vedením holdingu a řeší aktuální problém z oblasti motivace a vedení lidských zdrojů ve firmě Učňovské středisko Psota s r.o. O motivaci zaměstnanců existuje mnoho teorií. Můžeme se setkat s názorem, že druhé ani motivovat nelze a účinná je pouze motivace vnitřní nebo, že motivování pracovníků penězi nefunguje. Většinou své zaměstnance firmy motivují tradičními instrumenty jako je mzda, různé benefity a zaměstnanecké výhody, ale tento populární a standardní postup nemusí fungovat vždy. Pokud zaměstnanec práce nebaví a nenaplnuje je, nemusí podat na pracovišti optimální výkon, který se od nich očekává. Z tohoto důvodu se zaměřím nejen na motivaci vnější, ale i na motivaci vnitřní.

Práce je rozdělena do dvou částí v teoretické části popisují teorii motivace, jak z pohledu staršího teoretického základu, tak podle novějších poznatků, vztažených hlavně k motivaci zaměstnanců. Práce řeší motivaci jako součást řízení lidských zdrojů, mapuje strategii motivace, postupy řízení lidských zdrojů a zabývá se personální činností. Další kapitola se věnuje malým a středním firmám, jejich postavení na trhu, kladům, záporům, možnostem na trhu. Hlavně se ale zabývá motivací pracovníků v prostředí těchto firem. Je to z důvodu velikosti firmy, se kterou jsem při psaní bakalářské práce spolupracoval.

V praktické části se budu věnovat představení firmy. Analyzuji současnou strategii motivace a odměňování pracovníků ve školícím centru. Pomocí dotazníkového šetření se pokusím zjistit spokojenost, případně nespokojenost pracovníků, odhalit příčiny špatné motivace nebo demotivující faktory na pracovišti. V další části budu zkoumat formou rozhovoru s vedoucími pracovníky spokojenost s výkonností podřízených, jejich zapojení do motivačního procesu a pokusím se zjistit, zda správně motivují podřízené pracovníky. Následuje vyhodnocení získaných údajů a doporučení pro firmu, která pomohou zlepšit motivaci pracovníků a jejich výkony.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace v oblasti motivace ve školícím centru firmy, za účelem tuto situaci zlepšit. Chci se zaměřit na motivaci řadových pracovníků. Dalším cílem je najít případné chyby v řízení lidských zdrojů a celkové strategii motivace.

Cílem teoretické části je seznámit s nejdůležitějšími pojmy a názory, které se týkají motivace a řízení lidských zdrojů ve firmě. Rozeberu situaci v malých a středních firmách, jejich postavení na trhu, možnosti, omezení a uvedu možnosti, jak tyto firmy mohou motivovat své zaměstnance.

V praktické části budu aplikovat poznatky z teoretické části. Představím celý holding Pso-ta, provázanost jeho činností i školící centrum. Provedu analýzu výchozí strategie firmy v oblasti motivace a hodnocení ve školícím centru. Formou dotazníkového šetření s pracovníky budu zkoumat jejich celkovou spokojenost s hodnocením a úroveň efektivity motivace. Dotazníkové šetření podpořím rozhovory s vedoucími pracovníky, kde budu hodnotit jejich pohled na motivační strategii. Dotazník bude respondentům předán v písemné formě. Výsledky vyhodnotím a zjistím, do jaké míry jsou pracovníci střediska motivováni ke svým výkonům. Závěrem navrhnou opatření, která by mohla situaci zlepšit.

I. TEORETICKÁ ČÁST

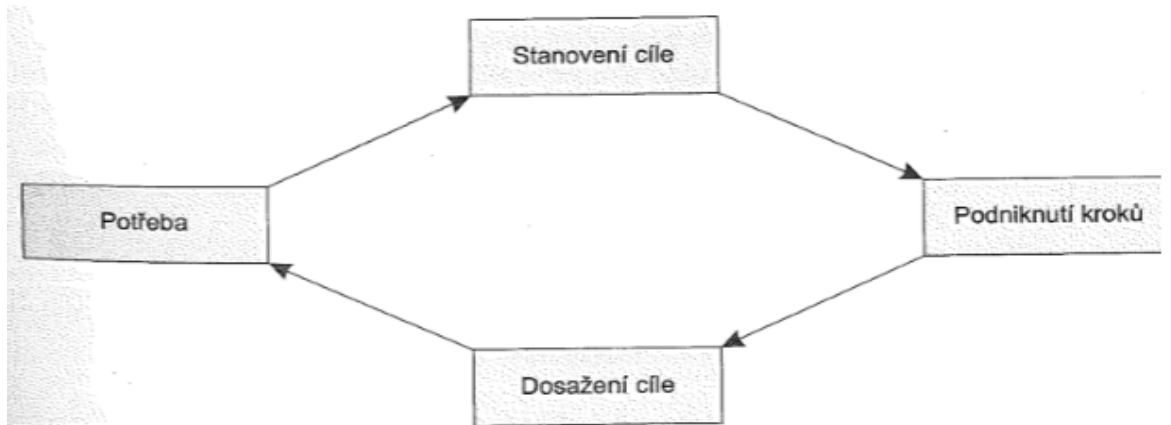
1 MOTIVACE JAKO SOUČÁST ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

1.1 Motivace

Na úplném začátku si řekneme co to vlastně motivace je. Eggert (2005, s. 6) charakterizuje motivaci takto: „*Motivace- Proces, kterým je podporováno a řízeno chování.*“

Motivace může znamenat spoustu věcí, záleží na tom, kde přesně stojíme. Podle slovníku mluvíme o poskytnutí motivu. Když motivujeme jinou osobu, je jednoduché zjistit, zda je motivace pozitivní, protože na stimulu není nic špatného, pokud motivuji sám sebe, hrozí nebezpečí, že se mohu cítit být manipulovaný a nucený k určitému modelu chování (Clegg, 2005, s. 1).

Je mnoho pohledů a teorií na motivaci, protože motivace je umělý konstrukt, takže neexistuje komplexní způsob na její zkoumání. Jednotlivec může dosáhnout požadovaného cíle mnoha způsoby a jeden cíl může uspokojit velké množství potřeb, dále je tu hledisko, že se jednotlivé potřeby často mění, takže i motivace se bude v jednotlivých situacích odlišovat (Eggert, 2005, s. 10).



Obr. 1: Jak funguje motivace

(Armstrong, 2009, s. 109).

Moderní přístupy k motivaci často tvrdí, že motivovat druhé je neefektivní nebo to dokonce nelze. Uvedeme si proto ještě jednu definici motivace.

„Slovo motivace vzniklo z latinského „*moveo, movere*“, což v překladu znamená *pohybovat, hýbat, měnit. Motivace jsou vnitřní podněty a pobídky, které ovlivňují vnímání, prožívání, chování a jednání každého člověka. Motivace se odvíjí od vnitřních potřeb, pocitů a návyků. Nelze motivovat druhé. Motivovat znamená objevovat své vlastní potřeby. Chcete-*

li někoho motivovat, zaměňujete dva zcela odlišné pojmy. Druhé lze pouze stimulovat, aby objevili svou vnitřní motivaci“ (Franěk, ©2011-2016).

1.2 Teorie motivace

1.2.1 Teorie potřeb

Rozeberme si pro motivaci klíčovou teorii potřeb, která vychází z následujících předpokladů.

Všichni zaměstnanci jsou stejní a všechny situace jsou shodné. Je zde předpoklad existence pouze jednoho správného způsobu řešení (Eggert, 2005, s. 12).

Nejznámější teorii, týkající se potřeb je Pyramida potřeb. Její autor je Abraham Maslow a je založena na předpokladu, že člověk uspokojuje své potřeby od nižších k vyšším. Tedy pokud je uspokojena jedna úroveň potřeb, potom člověk přechází k uspokojení potřeb další úrovně. První stupeň je tvořen fyziologickými potřebami. Uspokojení těchto potřeb je nutné pro zachování života. Patří sem například potřeba dýchat, jíst, pít, spát, ale i potřeba sexu. Další úroveň je touha po bezpečí, jistotě, přístřeší a oblečení. Po uspokojení této úrovně se dostaneme k sociálním potřebám. Ty charakterizuje touha mít přátele, kolegy a být součástí týmu. Následuje potřeba ocenění a uznání. Týká se sociálního statusu člověka, které mu dodávají jeho individualitu a identitu. V okamžiku uspokojení této potřeby se dostáváme na poslední pátou úroveň – seberealizaci. Snahu o využití našeho nadání a talentu k tomu, abychom byli tak dobří, jak to jen jde. Chceme naplnit své skutečné já (Eggert, 2005, s. 17-19).



Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb

(Franěk, © 2001-2016).

Zvláštností Maslowova modelu je absence teritoriální potřeby. Tato zásadní potřeba v jeho teorii chybí. Přitom každý tuto potřebu má. Souvisí například s nutností mít kde spát. Jde o potřebu, která zasahuje do více úrovní pyramidy a nebylo snadné ji někam zařadit (Franěk, ©2011-2016).

Kritika této teorie se zaměřuje na fakt, že určit jednotlivá patra se zatím nikomu, ani zhruba nepodařilo. Sex je například uveden jako základní potřeba, ale zároveň zasahuje i do třetího patra jako sexuální intimita. Dále pak jsou lidé, kteří jistotě zaměstnání dávají prioritu větší, než jsou potřeby v prvním patře, jelikož pracují bez ohledu na spánek nebo pocit hladu. Někdo například ani pracovat nechce. Celkově můžeme najít nekonzistenci mezi jednotlivými úrovněmi (Psychoanalýza, ©2016).

S touto teorií nesouhlasí i Ivo Toman (2010, s. 27), který tvrdí, že spousta lidí, například modelky, touží po slávě (sociální potřeba) a kvůli tomu nejedí (základní potřeba). Tím vlastně popírají základní potřeby přežít.

Tato teorie má opravdu své chyby, ale myslím si, že spousta lidí se nezabývá podmínkami, za kterých funguje. Například stejnorodou skupinu zaměstnanců. Je to pro mě něco jako teorie dokonalé konkurence. Popis stavu jaký by byl za určitých podmínek, mapující lidské chování z oblasti potřeb.

Existují i další teorie zabývající se motivací. Například teorie evoluce, se kterou v roce 1859 přišel Charlese Darwin, který tvrdil, že se přizpůsobujeme životním podmínkám. Další Psychoanalytická teorie motivace říká, že u člověka jsou rozhodující pudy a touha po

slasti. Všechny jsou kritizovány autory jiných teorií, protože podle jejich názorů nejsou dostatečně komplexní (Toman, 2010, s. 17).

1.2.2 Vývojové a dispoziční teorie

Tyto teorie mají předpoklady, že chování je určováno kombinací mnoha faktorů. Lidé v zaměstnání rozhodují o svém chování a potřeby jsou různé u každého člověka. Také je předpoklad rozhodnutí mezi více možnostmi na základě svých představ (Eggert, 2005, s. 12).

Popisované teorie nahlíží na jedince jako na svébytné bytosti, zabývá se rozdíly mezi nimi a způsobem, co by je mohlo motivovat. Každá teorie má svůj nedostatek, protože je od ní vyžadováno, aby se dala aplikovat na každého. I přes existenci určitých pravidel, která toto kritérium splňují, většinu lidí motivujeme nejlépe tím, co sami vnímají jako odměnu. Uvedeme si například teorii úspěchu, která vychází z předpokladu, že zaměstnanci mají své tři potřeby. Úspěch, potřebu moci a potřebu náklonnosti. V závislosti na typu osobnosti a preferencích se pak přikloní k jedné, která bude dominantní. Další teorií je teorie sebeomezování. Je založena na motivaci zaměstnanců manažerem, jehož úkolem je povzbuzovat zaměstnance, aby věřili ve své vlastní schopnosti. Díky tomu se mohou pustit i do úkolu, o kterém si mysleli, že ho před nedávnou dobou nezvládnou (Eggert, 2005, s. 66-70).

1.2.3 Motivace vnitřní a vnější

1.2.3.1 Motivace vnitřní

„Vnitřní motivace je nějaký stav psychické nerovnováhy. Jde o rozpor mezi tím, co člověk právě má, a tím, co chce mít“ (Toman, 2010, s. 31).

Právě stimul mezi stavem, který je teď a stavem, který má být, je naše vnitřní motivace. Ivo Toman tuto touhu označuje pojmem šipka. Každý člověk má svoji šipku jinak silnou. Po dosažení toho, co chce mít, začne mít v hlavě další cíl a další úroveň potřeby. Vnitřní motivace je tedy spojená s aktivním odstraňováním příčin nespokojenosti. U lidí s velkou vnitřní motivací to neskončí nikdy (Toman, 2010, s. 31-35).

Vnitřní motivace se projeví, když má pracovník pocit, že jeho práce je důležitá a poskytuje mu určitou samostatnost, volnost v jednání, rozhodování a možnost rozvíjet své znalosti a dovednosti. Vnitřní motivaci je možné popsat jako motivaci, která plyne z práce samotné. Tento druh motivace je založený na potřebě být schopný vykonávat určitou práci a zároveň

mít možnost svobodně jednat. Pokud se lidé zapojí do činnosti, kterou považují za smysluplnou, potom nabízené finanční ohodnocení může oslabit jejich motivaci, vytěsněním jejich vnitřního zájmu a odhodlání. Podněcování vnitřní motivace souvisí s vytvářením pracovních míst. Pracovní místa by měla poskytovat dostatečnou rozmanitost, složitost, významnost a odbornost vykonávané práce. Je to klíčové pro zapojení schopností zaměstnanců. Je celkem vymezeno pět klíčových charakteristik práce, které podněcují vnitřní motivaci. Jde o rozmanitost schopností, identitu práce, významnost práce, autonomii práce a zpětnou vazbu. Uvedeme si tři opatření ke zvýšení motivace. Prvním je autonomie. Lidem by mělo být umožněno stanovení vlastního plánu a možnost zaměřit se na dosahované výsledky spíše než na způsob vykonávání práce. Druhým opatřením je dokonalost. Je to schopnost pomáhat lidem, aby našli cestu, která vede k jejich zlepšování a společně s nimi sledovat jejich pokrok. Posledním opatřením je účel. Při předávání instrukcí a udělování pokynů je zapotřebí pracovníkům vysvětlit nejen jak se co dělá, ale také proč se to dělá (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218-219).

Cestu ke zlepšení motivace v kolektivu můžeme najít i pomocí řady testů na tuto problematiku zaměřených. Uvedeme si jeden test, který ve své knize uvádí Pink (2009) pro zjištění míry samostatnosti jako příklad. Právě samostatnost při práci může být jeden z prvků určujících motivaci.

Jak jsou lidé ve vaší organizaci skutečně samostatní? Pokud jste jako většina lidí, tak nejspíš nemáte tušení, ale je tu možnost jak to zjistit - s testem samostatnosti. Zeptejte se každého z oddělení nebo týmu na tyto čtyři otázky s použitím číselné škály od 0 do 10, přičemž 0 znamená skoro žádnou a 10 velké množství samostatnosti.

- 1) Kolik samostatnosti máte při plnění svých úkolů, povinností a při rozhodování co děláte v daný den?
- 2) Jakou samostatnost máte při rozvržení vaší pracovní doby? Například kdy přijdete, odejdete a jak si rozdělíte pracovní hodiny na každý den?
- 3) Jakou samostatnost máte při práci s vaším týmem. Tj., do jaké míry si můžete vybrat lidi, s kterými většinou spolupracujete.
- 4) Jakou samostatnost máte v technice vaší práce? Jak vlastně vykonáváte hlavní povinnosti vaší práce?

Ujistěte se, že všechny odpovědi jsou anonymní a vyčíslete výsledek. Číslo se bude pohybovat někde na čtyřiceti bodové škále. Nula je míra samostatnosti jako v Severokorejském vězení a 40 jako ve Woodstocku (Pink, 2009, s. 164).

1.2.3.2 Vnější motivace

Ve většině společností se využívá klasických motivačních nástrojů. Patří mezi ně různé zaměstnanecké akce, bonusy, ocenění, balíčky a služby pro zaměstnance. Jejich společnou nevýhodou je, že nepůsobí přímo na vnitřní motivaci pracovníka, spíše si kupují jeho oddanost. Mohou vyvolat v zaměstnanci pocit, že s ním někdo manipuluje (Firemní sociolog, © 2016).

„Krásné by bylo, kdyby vnitřní motivace opravdu stačila. Jenže schopní podřízení dosahují lepších výsledků než ti méně schopní. Pokud byste ty schopné nějak neocenili, proč by pak u vás měli zůstat?“ Motivace k výkonu závisí na sebemotivaci. Management ji ovšem zveřejní ovlivňuje (Toman, 2010, s. 165).

Této problematice se budeme více věnovat v kapitole rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě.

1.3 Řízení lidských zdrojů

1.3.1 Úvod do řízení lidských zdrojů

Než se budeme věnovat detailněji oblastí lidských zdrojů, uvedeme si definici tohoto pojmu. Michael Armstrong (2007, s. 24) lidské zdroje definuje takto: *„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají - lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace.“*

Oblast řízení lidských zdrojů zahrnuje celou řadu postupů a různých metod pro práci s lidmi v organizaci. Je zde zahrnuto například získávání nových pracovníků, uzavírání pracovních smluv i vyplácení mezd. V praxi se můžeme setkat s různými pojmy jako personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidského kapitálu (Management mania, © 2011-2013).

Celý systém lidských zdrojů promyšleným způsobem propojuje filozofie, strategie a politika lidských zdrojů. Dále pak procesy, praxe a programy v oblasti LS. Filozofie popisuje

klíčové hodnoty a základní principy, které se v tomto oboru uplatňují. Strategie definuje směr. Politika lidských zdrojů definuje zásady a určuje, jaké by měly být tyto hodnoty, principy a strategie, uplatňující se v jednotlivých oblastech. Procesy obsahují formální postupy a metody užívané k uskutečňování strategických plánů a politik LS. Praxe zahrnuje neformální přístupy používané pro řízení a programy umožňují strategii a politice v oblasti LS realizaci podle plánu (Armstrong, 2007, s. 24).

1.3.2 Cíle a strategie lidských zdrojů.

Mezi základní cíle řízení LS patří:

- Dosažení strategických cílů firmy uplatňováním strategie lidských zdrojů.
- Rozvoj kultury zaměřené na dosahování vysokého výkonu.
- Zabezpečení kvalifikovaných zaměstnanců.
- Podpora etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, Taylor, 2015, s. 48).

Řízení lidských zdrojů má silný teoretický základ. Celé řízení spoléhá na teorie oddanosti a motivace. Uplatnění motivace v LS souvisí se zvyšováním angažovanosti, kdy jsou lidé oddáni své práci, organizaci a jsou motivováni k dosahování vysokých výkonů. Teorie motivace vysvětluje faktory ovlivňující cílově orientované chování pracovníků (Armstrong, Taylor, 2015, s. 49).

Strategie lidských zdrojů je důležitou součástí strategických úvah vedení firmy. Strategie LS by měla korespondovat se základními podnikatelskými záměry firmy. Je proto třeba učinit řadu rozhodnutí například o počtu pracovníků, jejich způsobilosti, způsobu získání a na jaké právní bázi budou zaměstnáni. Dále strategie řeší vývoj hladiny mezd a personální záležitosti ve firmě (Veber, Srpová, 2012, s. 167).

1.3.3 Personální činnost

Hranice, kdy je účelné vytvořit ve firmě místo personalisty na plný úvazek je zhruba 100 až 150 zaměstnanců. Cílem je zvýšit účinnost personálních služeb a případně snížit náklady na externí personální služby. S nárůstem zaměstnanců stoupá i potřeba zvyšovat počet personalistů. Častým řešením bývá, že vrcholový manažer je zodpovědný za LS a personální služby. Typické personální činnosti v podniku jsou získávání, výběr a adaptace zaměstnanců, jejich hodnocení. Dále pak vzdělávání a rozvoj, mzdová politika, propouštění zaměstnanců. Malá firma se některými personálními činnostmi zabývá zpravidla v menším

rozsahu. Z hlediska plánování potřeby LS musí mít manažer představu o potřebě pracovních sil. Většinou jde o plán s horizontem do jednoho roku, vycházející ze změn v podniku. Rozhodující může být objem produkce, změna požadavků zákazníků nebo situace na trhu. Z porovnání potřeb a LS vychází, zda je žádoucí změna v organizaci práce, získávání nebo propouštění pracovníků (Veber, Srpová, 2012, s. 167-168).

Plán potřeb LS by měl být systematický a podložený logickými argumenty. Intuice manažera v této oblasti musí být podložena racionálním zvažováním a rozhodováním. Nelze určit jednotný návod, který platí ve všech případech. Přesto je možné vytvoření harmonogramu, kterého se můžeme držet a neopomenout tak důležité oblasti. Předvídání budoucích požadavků při plánování potřeb LS můžeme využít tyto informace:

- roční rozpočet,
- dlouhodobý a střednědobý plán, tj. na období 2-5 let,
- plány pro jednotlivá oddělení,
- rozhodnutí o zeštíhlení firmy, úsporných opatřeních, modernizaci,
- informace o provázanosti činností jednotlivých oddělení,
- rozhodnutí o změně počtu pracovníků,
- rozhodnutí o změně metod práce. Např. zavedení softwarových systémů.

Tyto informace využíváme jako základ pro předvídání budoucího požadavku při plánování potřeb LS. V malých a středních firmách se využívají nejčastěji dva způsoby rozhodování v oblasti LS. Jedná se o expertní metodu a metodu založenou na expertních studiích.

Expertní metoda vychází ze zkušeností odborníků. Na jejich doporučení záleží úspěch, nebo neúspěch v oblasti LS. Tato metoda se používá v kombinaci s poznatky manažerů i řadových pracovníků. Vytvoří se dotazník, který obsahuje sledované parametry za určité období. Mezi parametry mohou patřit například nástupy a přesuny pracovníků, odchody na mateřskou dovolenou, důvody rozvázání pracovního poměru. K problematice se vyjádří vedoucí manažeři a liniový manažeři, kteří vyplní dotazník. Experti postupně vyhodnotí všechny informace. Metoda je vhodná pro méně strukturované firmy, které se orientují na služby a obchod. Metodu založenou na časových studiích lze využít ve firmách, kde jsou vypracovány časové normy. Je vhodná pro výrobní firmy, popřípadě pro společnosti, které se zabývají druhem činnosti, jenž lze normovat. Pro výpočet potřebujeme znát plán výroby, časovou normu pro jednoho pracovníka na vyrobení jednoho kusu. Počet upravených

hodin, které musíme přičíst. Jsou zde zahrnuty prostoje ve výrobě, různé absence atd. (Evangelu, 2013, s. 42-44).

2 ROZVOJ A MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ V MALÉ A STŘEDNÍ FIRMĚ

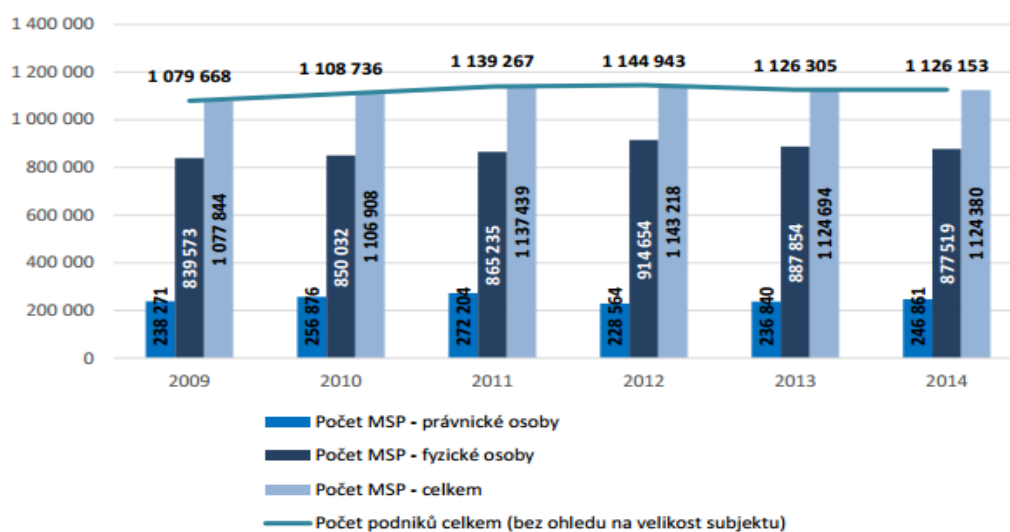
2.1 Postavení malých a středních firem v ČR.

Malé a střední firmy mají na našem trhu zvláštní místo, které se v průběhu posledních dvaceti let vyvíjelo. V první polovině devadesátých let minulého století si tyto firmy musely svoje místo na trhu tvrdě vybojovat. V současnosti je zaměstnanci a veřejnost berou na milost. Dříve museli podnikatelé bojovat s mýty o bohatých kapitalistech, kteří profitují z práce utlačovaných zaměstnanců. Postupně se situace změnila. Veřejnost si uvědomila rozdíl mezi budovatelem firmy a rychle zbohatlým člověkem (Evangelu, 2013, s. 11).

Tyto firmy představují významný zdroj inovací. Ve 20. století právě 60% všech velkých vynálezů pochází od malých firem nebo nezávislých vynálezců. Vytvářejí více pracovních příležitostí než podniky velké (Wagnerová, 2007, s. 9)

Je několik klasifikací typů podniku. Mohou zohledňovat nejen počet zaměstnanců ale i obrat. Uvedeme si toto rozdělení. (Veber, Srpová, 2012, s. 19) :

- Mikro podnik 1-9 zaměstnanců
- Malý podnik 10- 49 zaměstnanců
- Střední podnik 50-249 zaměstnanců
- Velký podnik 250 a více zaměstnanců



Obr. 3: Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2009-2014

(Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005 MPO).

„Podnikatelskou činnost k 31. 12. 2014 v ČR vykonávalo (dle ČSÚ) celkem 1 124 380 právnických a fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249), fyzických osob (s počtem zaměstnanců 0-249) bylo 877 519 a právnických osob (s počtem zaměstnanců 0-249) bylo 246 861. Celkově u právnických a fyzických osob došlo k poklesu o 314 podniků oproti roku 2013. Podíl malých a středních podniků na celkovém počtu aktivních podnikatelských subjektů v roce 2014 byl 99,84%. Podíl zaměstnanců malých a středních podniků na celkovém počtu zaměstnanců podnikatelské sféry v ČR v roce 2014 činil 59.39%“ (Ministerstvo průmyslu a obchodu, © 2005 MPO).

2.1.1 Silné a slabé stránky malých a středních firem

Klíčové pro uvědomění si rozdílu mezi velkou a malou firmou je rozebrání si jejich slabých a silných stránek. Samozřejmě se na jednotlivé klady a zápory můžeme dívat z různých pohledů. V malých firmách se díky pružné komunikaci lépe zavádějí potřebné změny a je velmi jednoduché dostat se k zodpovědné osobě. Problémem je odhodlanost k podpisu procesů, nastavení vnitřních norem, pokud je nevyžaduje zákon. Ve výsledku to může znamenat, že jsou některé činnosti prováděny neefektivně, protože zaměstnanci řeší již jednou vyřešené. Malé a střední firmy se zpravidla vyvinuly díky odvaze a zapálení jednotlivce. Nevýhodou je fakt, že firma neodhadne, kdy se rozrostla natolik, že je potřeba udělat preventivní opatření a změny v řízení. Zakladatel má málokdy přehled o personální oblasti a často nastane problém v řízení a motivaci zaměstnanců (Evangelu, 2013, s. 13).

S prohlubujícími se globalizačními tendencemi, kdy dochází k rozkvětu multinárodních korporací, působí právě malé a střední firmy proti těmto tendencím jako protipól k monopolnímu postavení. Jsou jednak neustále vytlačovány společnostmi s monopolním postavením ale neustále se objevují nové příležitosti, kde se mohou rozvíjet (Veber, Srpová, 2012, s. 21).

Malé a střední firmy bývají často firmy rodinné. Předpokládá se vzájemná pomoc a pochopení. Nevýhodou je menší kritičnost v případě řešení problémů. Tyto firmy vlastní zpravidla jedinec nebo málo osob, které zde i pracují. Znamená to silnou zainteresovanost na dosažení úspěchu. Problémem může být chápání lidí, že pracují na někoho konkrétního a ne na neznámé akcionáře zahraniční firmy, kde se tolik nevyvolává pocit negativního hodnocení práce a vlastního přínosu. Výhodou menších firem je dobrá znalost místních podmínek. Díky regionální orientaci se mohou rychle přizpůsobit změnám. Není nutný dlouhý proces byrokratického schvalování. Regionální trh ovšem má i omezení, například menší

kupní sílu. V malé a střední firmě je umožněn rychlý profesní rozvoj, poskytují rychlejší a větší šanci k realizaci nápadů, učí větší zodpovědnosti. Na druhou stranu je zde ihned vidět každá chyba. Majitel firmy má přehled o investicích a o tom kam putují, to umožňuje rychlou reakci na finanční stav firmy. Podle odborníků většina těchto firem má blízko ke koncepci LEAN (Evangelu, 2013, s. 13-14).

„Lean management (štíhlé řízení) bychom mohli definovat jako způsob práce či filosofii, která si klade za cíl zvyšovat přidanou hodnotu veškerých firemních činností pro zákazníka a zároveň snižovat úroveň plýtvání zdroji, ať už se jedná o finanční prostředky, lidskou práci, čas, materiál či například skladové prostory. Jeho cílem je snížit zbytečné a neproduktivní plýtvání všemi zdroji na minimum, čímž se může buď zvýšit přidaná hodnota pro zákazníka, nebo snížit jeho náklady“ (IT park, © 2013).

Pomocí této koncepce by měly firmy dosáhnout konkurenčních cen i při výrobě v malých sériích, kdy není možné využít přínosů z ekonomiky rozsahu. Dále mohou mnohem citlivěji reagovat na potřeby trhu a změny podmínek v ekonomickém prostředí. Kapitálová náročnost jednoho pracovního místa je mnohem nižší (Veber, Srpová, 2012, s. 21).

2.1.2 Tradiční chyby malých a velkých firem.

Většina malých firem není zvyklá sledovat svoji výkonnost, a to celkovou ani jedinců. Tento fakt se z počátku projevuje nenápadně, ale později může jít o velký problém a řešení už se hledá v tento moment obtížně. Je nutné provádět analýzu, abychom určili, kteří lidé se hodí na danou funkci a jaký je výkon celé firmy vůči ostatním, srovnatelným firmám. Pro tyto účely se doporučuje metoda benchmarkingu (Evangelu, 2013, s. 28-29).

„Benchmarking je metoda založená na systematickém měření a porovnávání vybraných ukazatelů. Je možné ji použít na kterékoliv úrovni řízení a téměř pro libovolné ukazatele (indikátory). Základem je porovnávání vybraných ukazatelů vůči jiným referenčním hodnotám, které mohou být buď historické (číslná řada hodnot 5 let dozadu) nebo mohou být porovnávány vůči jinému referenčnímu subjektu (např. jinému srovnatelnému oddělení nebo srovnatelné organizaci“ (Management mania, © 2011-2013).

Hlavním úkolem je odpovědět na otázky v oblastech, jako je konkurenceschopnost vůči srovnatelným subjektům, optimální výše nákladů, výkonu firmy, plánování. Správe provedený proces přináší zlepšení v oblasti výkonnosti ve všech hlavních oblastech, včetně per-

sonální. Získáme soubor ukazatelů, které jsou klíčové pro zvyšování výkonnosti firmy (Evangelu, 2013, s. 29).

2.1.3 Omezení malých a středních firem.

Sektor malých a středních firem dosáhl v uplynulých letech řady pozitivních změn. Přesto mají a zřejmě i v budoucnosti mít budou tyto firmy určitá omezení. V první řadě to je mnohem menší ekonomická síla, ve spoustě případů obtížný přístup ke kapitálu, a tím i omezení rozvojových kapacit. Dalším omezením je slabší pozice ve veřejných soutěžích o státní zakázky. Jsou také vyloučeny z druhů podnikání, kde je zapotřebí velkých investic. Nemohou si dovolit špičkové manažery, vědce a obchodníky. Nejsou schopni plně monitorovat dostupné znalosti, mohou být ohroženy chováním nadnárodních firem, prosazujících své ceny. Problémem je i rostoucí počet právních předpisů, jejich změny a dodržování příslušných správních aktů (Veber, Srpová, 2012).

2.1.4 Možnosti malých a středních firem.

I přes svá omezení mohou malé a střední firmy využívat svých příležitostí, které plní funkci motivátorů, jimiž lze motivovat zaměstnance. Podle rozhovorů s majiteli a manažery jde o tyto aspekty. Možnost extrémně pohotově vyrobit luxusní malosérii, protože pro zaměstnance je motivační, pokud se mohou podílet na speciálních výrobních nebo vývojových procesech. Dále mohou firmy navazovat na tradici podnikání, které v tomto regionu existují několik desetiletí. Díky velké flexibilitě se mohou snadno poučit z toho, co nešlo a přijmout rozhodnutí ke změně. Úspěch v těchto firmách nebývá anonymní a snadno se identifikuje osoba, která za ním stojí. Tyto vyjmenované body lze aplikovat téměř na každou firmu (Evangelu, 2013, s. 27-28).

Další možností je podpora podnikání malých a středních firem.

Subjekty poskytující podporu podnikatelům můžeme rozdělit do čtyř skupin. Do první skupiny patří vládní instituce, ty poskytují podporu z veřejných prostředků. Ve druhé skupině jsou podnikatelské inkubátory a vědeckotechnické parky. Jde často o privátní subjekty vybudované s podporou z veřejných prostředků. Další skupinou jsou nevládní organizace na bázi neziskových organizací a poslední jsou komerční subjekty nabízející podpory pro malé a střední firmy. Platná legislativní úprava ze zákona č. 47/2002 Sb. Stanovuje zásady pro poskytování podpor při zahájení podnikání a upevňování postavení malých a středních podniků. Zákon konkretizuje i oblasti podpor. Zde jsou hlavní z nich:

- Výchova a vzdělávání ve vzdělávacích programech středních škol ukončených výučním listem.
- Zvyšování odbornosti dospělých.
- Projekty zaměřené na investice.
- Projekty sdružování pro rozvoj malých a středních podnikatelů a k posílení jejich postavení na trhu.
- Získávání informací o podnikání.
- Projekty výzkumu a vývoje, jejichž výsledky malí a střední podnikatelé využívají
- Projekty v regionech s podporou státu.
- Vytváření nových pracovních míst.
- Projekty zaměřené na investice spojené s ochranou životního prostředí, poskytování technických informací a poradenských služeb určených na ochranu životního prostředí.

Formy podpory mohou mít podobu:

- návratné finanční výpomoci,
- dotace,
- finančního příspěvku,
- záruky,
- úvěru se sníženou úrokovou sazbou (Veber, Srpová, 2012, s. 23-25).

2.2 Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců

V malé a střední firmě většinou nenalezneme pracovní útvar, který by se systematicky zabýval vzděláváním a rozvojem zaměstnanců. To se projevuje v tom, že různé formy školení se realizují nahodile a pozbývají charakter programu udržování a zvyšování způsobilosti pracovníků. V menších firmách jsou představy o rozvoji pracovníků většinou krátkodobého charakteru. Výjimečně jsou sestaveny kariérní plány pro klíčové pracovníky. Zvolený model zvyšování způsobilosti pracovníků je na podnikateli, nicméně musí zabezpečit a udržovat způsobilost pracovníků, pokud to vyplývá z legislativních předpisů. To se týká například elektrikářů, profesionálních řidičů. Z řady bezpečnostních, požárních, či hygienických předpisů vyplývají další požadavky na periodická školení pracovníků. Většina školení tohoto charakteru je prováděna pouze autorizovanými osobami, které vydávají osvědčení o způsobilosti pracovníka. Nad rámec obligatorních požadavků záleží na za-

městnavateli, jak přistoupí ke zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců (Veber, Srpová, 2012, s. 173).

Nejlepší organizace přiznávají, že poskytnutí příležitostí učení zaměstnancům přináší zisk jak organizaci, tak zaměstnancům. Přínos organizaci je v podobě kvalifikovanějších pracovníků, kteří budou na svých pracovních místech mnohem všestrannější a snáze se přizpůsobí změnám. Možnost učení se a opuštění pracovní rutiny je sama o sobě velmi aktivující a to i pro stagnující skupinu kolegů (Nelson, 2009, s. 62).

2.2.1 Externí metody firemního vzdělávání

Školení je specifický způsob předávání informací. Obvykle bývá detailnější a týká se spíše praktických zkušeností než pouhé teorie. Všechny motivační triky používané při informativních shromážděních lze aplikovat i na školení, ale využívají se i některé další. Důležité je, aby byl kurz zábavný a odpovídal školícím požadavkům (Clegg, 2005, s. 17).

Školit bychom měli jen ty, u kterých to má smysl. Shromáždit znalosti a někomu je sdělit nebývá obtížné. Těžší je tyto znalosti sdělit správně. Dalším krokem je pak přimět lidi, aby jich využívali a vylepšovali se. Co se dá považovat za cíl školení? „*Školí se proto, aby lidé změnilí své chování a zvýšil se výkon organizace*“. Základní otázky, které si položit než se rozhodneme realizovat školení, jsou: Koho máme školit a zda je pro něj toto školení vhodné. Mnoho lidí se po školení cítí být namotivováno, ale po návratu do práce stejně nezmění svůj přístup. Je to z důvodů zapomínání, nedostatku schopností, neochotě se školit nebo odporu ke změnám (Toman, 2010, s. 179-181).

Podle Nelsona (2009, s. 63) bychom měli zaměstnancům dovolit, aby si zvolili kvalifikační kurzy podle svého přání. Zaměstnanci by měli být vedeni, aby pokračovali i v kurzech pro pokročilé. Důležitá je diskuze před zahájením kurzu o tom, co si myslí, že se naučí. Po kurzu je vhodné se zeptat, co se naučili a jak hodlají své nové znalosti využít. Měli bychom přimět zaměstnance, aby se podělili o to, čemu se naučili, se svými kolegy.

2.2.2 Interní metody firemního vzdělávání

Když opomeneme externí kurzy, je několik metod, jejichž společným znakem je, že jediný, který se zúčastňuje vzdělávání, musí být aktivní a iniciativní. Mezi tyto metody patří e-learning, koučink a interní workshopy. Dnes už známý e-learning využívá počítačové techniky a umožňuje učení na vlastním počítači, na který si stáhneme požadovaný kurz. Výhody této metody oproti klasickým metodám jsou možnost individualizovat obsah podle

úrovně znalosti, učit se kdykoli chceme, nabízí možnosti testů a taky náklady na tuto formu vzdělávání jsou výrazně nižší. Je to skvělá metoda pro získávání znalostí ale nehodí se např. pro změnu chování při komunikaci. Metoda koučinku podněcuje k vlastnímu zlepšování pomocí kouče, který nás nedirektivně vede. Jedná se o řadu správně volených otázek, které nutí přemýšlet o řešeních. Otázky mají za cíl odkrytí vlastního potenciálu. Interní workshopy přináší efektivní formu výměny znalostí a zkušeností. Podstatou je aktivní účast všech účastníků. Cílem workshopu je dospět k nějakému výsledku, který je využitelný v praxi. Často se využívají moderní způsoby sdílení informací, např. brainstorming. K vyhodnocení lze využít dalších metod, jako je Paretův či Ishikawův diagram. Při dobrém způsobu moderování workshopu získá účastník systematickou cestu k řešení problémů (Czech trade, © 1997-2016).

2.3 Motivace zaměstnanců v malé a středně velké firmě.

2.3.1 Motivace zaměstnanců

Jako první se při cestě k motivaci lidí nabízely peníze. Ovšem tento způsob záhy ukázal slepou uličku. Ve firmách jich je jednak nedostatek, lidé si zvyknou a jejich motivace by vyžadovala další a další peníze. Jako univerzální motivátory se neosvědčily ani motivy vycházející z různých lidských potřeb. Nelze přeci motivovat lidi k práci tím, že jim odepráme kyslík, vodu nebo výživu. Rovněž potřeba bezpečí nebo příslušnosti nejsou univerzálním manažerským nástrojem. Univerzálním způsobem, jak oslovit a motivovat každého, je chovat se k němu individuálně, podle jeho potřeb. Právě diferenciací je v motivaci lidí klíčová (Plamínek, 2015, s. 157-158).

Ve velkých firmách bývá motivační program precizně provedený, protože prošly mnohými vývojovými fázemi. Čím menší firma, tím je program motivace pracovníků méně systematický a zpracovaný. Motivace zaměstnanců zde často probíhá náhodně. Je to logické vyústění faktu, že v našich podmínkách se menší firmy pohybují na trhu relativně krátce a mají tedy poměrně krátkou dobu na vyřešení klíčových záležitostí. V těchto firmách se prosazuje nejčastěji intuitivní motivace a hodnocení. Majitel, který zastává i roli manažera se zabývá spoustou činností. Ke správné motivaci i hodnocení nemá potřebné vědomosti o problematice, proto se často dopouští subjektivních chyb. Nadržuje podvědomě určitým pracovníkům, se kterými má stejné názory a mají přátelský vztah, proto může být problematické se prosadit jako nový zaměstnanec a případně oponovat nadřízenému. Firma může po

určité době názorově i profesně stagnovat a ocitnou se tak na mrtvém bodě. Ve středních firmách je po horizontu 2-3 let manažer zpravidla nucen najít systematickou formu hodnocení. Motivace může být ovlivněna zaměřením manažera například na technickou nebo humanitní oblast. Většinou si firma v této době vytvoří program na zpracování mezd a už se dál nestará (Evangelu, 2013, s. 93-94).

Zjednodušení motivace pouze na plat je nejčastější chybou při motivaci zaměstnanců. Pro udržení zaměstnanců a motivaci je finanční odměna důležitá, motivace ovšem není pouze záležitostí odměňování. Velkou roli hraje schopnost podniku jednat se zaměstnanci s respektem, budit jejich důvěru a udržovat partnerský vztah. Ani relativně vysoký plat či jeho další vzrůst nezaručují trvale zvýšení pracovního nasazení. Výše ohodnocení a zaměstnaneckých výhod jsou důležité při získávání nových pracovníků, jejich stabilitu a spokojenost. Pokud mluvíme o dlouhodobé motivaci i každodenní výkonnosti, jsou často podmíněny faktory jako zajímavost práce, možnost uplatnění schopností a dosažení osobního úspěchu. Důležité je přátelské prostředí na pracovišti, způsob jednání manažera s jeho hodnocením práce. Často jsou finanční a zaměstnanecké výhody vnímány jako samozřejmý nárok kompenzující pracovní úsilí (Wolters Kluwer ČR, a. s. © 2016).

2.3.2 Firemní benefity

Různé benefity a motivátory, které používají firmy při hodnocení a motivaci můžeme rozdělit na peněžité a nepeněžité. Peněžité formy bývají v podobě zaměstnaneckých odměn nejčastěji následující:

- příspěvky na stravování, sport, zdravotní přípravky,
- příspěvky na kulturu, popř. na rekreaci,
- příspěvky na dopravu, ubytování,
- příplatky k nemocenské,
- příspěvky na školné dětí zaměstnanců,
- příspěvky na ošacení,
- příspěvky na penzijní a životní pojištění,
- zvýhodněné používání automobilu i pro soukromé účely,
- kurzy a školení.

Nepeněžní benefity nelze jednoznačně finančně ocenit. Jejich přínos tkví v pocitu spokojenosti, stability a ocenění podpůrného sociálního prostředí. Zde je jejich výčet.

- přístup k zaměstnanci ze strany manažera,
- vstřícný postoj při nemoci člena rodiny,
- nadstandardní dny dovolené,
- volno pro osobní záležitosti,
- indispozicí volno,
- pružná pracovní doba.

Malá a střední firma si z počátku může dovolit jen některé z výše jmenovaných benefitů. Je na manažerovi, zda se mu povede vytvořit vhodný motivační balíček (Evangelu, 2013, s. 94-95).

2.3.3 Zásady dobré finanční motivace

Největší význam bývá připisován finanční motivaci. Jde však o mimořádně citlivý prostředek, který neuváženým použitím může vyvolat jiné efekty, než bylo v plánu. Jsou dvě úrovně působnosti. První je systém odměňování stanovený organizací a druhý závisí na rozhodnutí vedoucího o odměně pro zaměstnance v mezích firemního systému. Pro správný účinek při odměňování jsou tyto principy:

- Výkonnost je motivována zejména pohyblivou složkou mzdy. Musí být rozlišen vysoký výkon od nízkého a vysvětlit jaké chování bude odměňováno.
- Stejná odměna snižuje motivaci. Pracovníky je nutné rozlišovat podle jejich výkonu.
- Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i náboru. Pohyblivá složka mzdy sice posiluje výkonnost ale pevná složka je nástrojem stability pracovníků.
- Je dobré zainteresovat zaměstnance na výsledcích celku. Podporuje to týmového ducha a pomáhá omezit případné soupeření mezi útvary organizace nebo dosažení výsledku na úkor jiných.
- Jednodušší systém přináší silnější motivaci. Mzda by neměla být stanovena na základě velkého množství kritérií a pravidel. Pracovník se v nich nemusí orientovat a motivační účinek klesá.
- Včasnost odměny. Nejlépe je odměnit těsně po splnění úkolu.
- Manažer by měl vysvětlit výši odměny pracovníkovi. Je důležité vysvětlit zaměstnanci, za jaké výsledky obdržel stanovenou výši odměny.
- Odměna by měla být adekvátní zásluze pracovníka (Bělohávek, 2008, s. 51-52).

2.3.4 Aspekty ovlivňující motivační proces ve firmě.

Základními činiteli motivačního procesu jsou motivace a hodnocení. Motivace se zaměřuje na budoucnost, na probuzení snahy, podnícení zájmu. Hodnocení je součástí motivace a zaměřuje se na minulost. Hodnocení může mít motivační i nemotivační podobu, přičemž motivace může způsobit, že hodnocení bude pozitivní nebo negativní. Jde o provázaný proces. Existuje řada aspektů, které ovlivňují motivační a hodnotící proces ve firmě.

- Firemní kultura- jedná se o soubor aspektů, které působí na chování, myšlení osob, pracujících ve firmě. Patří sem například: firemní logo, pracovní obleky, firemní rituály, způsob řízení firmy. Kultura firmy a její aspekty ovlivňují nastavení firemní strategie a hodnot.
- Firemní strategie – stejně jako kultura je strategie často opomíjená v MSP. Strategie je způsob, jak cíle dosáhnout. Pouze cíl v podobě spokojeného zákazníka není dobrým cílem. Nemusí totiž korespondovat s ostatními cíli, protože jiné cíle máte jako prodávající a jiné jako kupující. Prodávající chce prodat co nejdraž a kupující koupit co nejlevněji, kdybychom chtěli vyhovět zákazníkovi, musíme prodat co nejlevněji a bylo by to v rozporu s cílem existence firmy obecně.
- Hodnotový žebříček managementu a firemní hodnoty- jedná se o pohnutky, které jsou pro někoho důležité natolik, že je schopný pro ně obětovat jiné své oprávněné požadavky. Klíčové jsou individuální preference, sestavené do žebříčku hodnot. Právě při sestavování motivačního plánu je podstatné provést revizi individuálních hodnot klíčových lidí.
- Převažující manažerský styl- styl řízení patří mezi silné motivátory nebo demotivátory. Záleží na osobních charakteristikách manažera. Zde jsou čtyři nejčastější styly:
 - Stmelující- cíl stmelový tým s navzájem podporujícími členy, nápomocný, pozitivní styl komunikace, individuální přístup k podřízeným.
 - Výzvný: podpora soutěžení, projevení se nejlepšího v týmu a jeho veřejná odměna, rovnost šancí, vnímání slabších z týmu jako zátěže.
 - Charismatický: úcta ke druhým, trpělivost, podřízeným radí v případě problému.
 - Spravedlivý: důraz na spravedlnost, pečlivě sestavené hodnotící tabulky.

- Motivační a hodnotící systém- úkolem je nalezení rovnováhy mezi spravedlivou odměnou, vnímanou zaměstnancem a tím, co potřebuje firma. Manažer využívá tři zdroje pro motivaci. Požadovaný výsledek, schválené motivátory a spokojenost pracovníka, tedy individuální motivátory (Evangelu, 2013, s. 95-106).

3 PRÁVNÍ RÁMEC PRÁCE S LIDSKÝMI ZDROJI

S přijímáním zaměstnanců nastává ve firmě jistý zvrat. Zaměstnavatel bude muset plnit řadu povinností, na které se vztahuje řada pracovněprávních předpisů. Tím hlavním je zákoník práce. Pro zaměstnance může zaměstnavatel vydat také pracovní řád, rozvádějící ustanovení zákoníku práce podle zvláštních podmínek u zaměstnavatele. S vydáním nového zákoníku práce se změnil základní princip pravidel. Ctění principu co není zakázáno, je dovoleno přináší zaměstnavateli větší množství vlastních úprav v pracovním řádu. Od 1.1.2012 vstoupila v platnost nová úprava zákoníku práce označená jako velká novela zákoníku práce č.365/2011 Sb. (Veber, Srpová, 2012, s. 165).

V praxi také personalisté a ostatní pracovníci zodpovědní za řízení LS pracují se spoustou materiálů obsahujících osobní údaje. Může se jednat například o životopisy uchazečů či karty zaměstnanců společnosti. Nakládáním s těmito údaji a úpravou co je povoleno a za jakých podmínek se zabývají zákony č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce a zákon č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti (Evangelu, 2013, s. 143).

Vzhledem k tomu, že ve školicím středisku holdingu, kterému se budu věnovat v praktické části práce, pracují i mladiství, uvedeme si omezení při jejich zaměstnávání.

Při zaměstnávání mladistvých, tzn. od 15. do 18. roku věku, a pokud ukončili povinnou školní docházku, musí zaměstnavatel brát v potaz řadu omezení, které ukládá legislativa. Mladiství musí absolvovat vstupní lékařskou prohlídku, která musí být provedena každý rok. Jejich pracovní doba je omezena na 40 hodin týdně, maximálně 8 hodin denně. V případě, že pracují u více zaměstnavatelů, se tato doba sčítá. Přirozeně je pro mladistvé řada prací vyloučena, právě kvůli věku nebo možnosti potenciálního ohrožení zdraví či jejich rozvoje. Jedná se například o práci řidiče kamionu, práce ve výškách, v podzemí. Nesmí být s nimi uzavřena dohoda o hmotné odpovědnosti. Při řešení záležitostí s mladistvými musí zaměstnavatel spolupracovat s rodiči, resp. zákonnými zástupci (Veber, Srpová, 2012, s. 182).

SHRnutí TEORETICKÉ ČÁSTI

Teoretická část je věnovaná popsání teoretického základu z oblasti, motivace, řízení lidských zdrojů, postavení malých a středně velkých firem na trhu a právnímu rámci při práci s lidskými zdroji. První kapitola popisuje teorii motivace jakou součást řízení lidských zdrojů. Druhá kapitola se věnuje rozvoji a motivaci zaměstnanců v prostředí malých a středních firem, hodnotí jejich postavení na trhu, silné a slabé stránky, možnosti, které tyto firmy mají. V neposlední řadě popisuje, jak by tyto firmy měly motivovat své zaměstnance. Třetí kapitola se věnuje právnímu rámci při práci s lidskými zdroji a popisuje i jistá omezení při práci nezletilých.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ HOLDINGU PSOTA

Psota holding v současné době tvoří devět firem s počtem zaměstnanců okolo 130. Historie těchto společností sahá do roku 1990, kdy začal Karel Psota podnikat v dopravě pod obchodním názvem Autoexpres. V začátcích firmy disponovala společnost pouze jedním vozidlem Avia. Dnešní společnosti tvořící holding Psota zajišťují regionální, celostátní i mezinárodní dopravní obslužnost. V areálu kde firmy sídlí, můžeme najít široké služby pro motoristy. Mimo kamionové a autobusové dopravy je zde centrum logistiky, STK pro všechny typy vozidel, čerpací stanice na CNG plyn, autoservis, pneuservis, restaurace, prodejna náhradních dílů a pneu pro osobní i nákladní vozidla, myčka a v neposlední řadě učňovské středisko pro praktickou výuku oboru automechanik, která vychovává budoucí automechaniky, řidiče, techniky primárně pro Psota Holding (ITZnojmo.cz, 2016).

4.1 Psota transport s.r.o.

Společnost Psota transport s.r.o. se zabývá vnitrostátní a mezinárodní kamionovou dopravou. Hlavní specializací je doprava na trase ČR-Rakousko, ale firma zajišťuje dopravu i do dalších zemí například Německa, Slovenska, Maďarska, Polska, Itálie, Francie nebo na Ukrajinu. Celý proces přepravy je pečlivě sledován centrem logistiky firmy (ITZnojmo.cz, 2016).

4.2 Znojemská dopravní společnost Psota s.r.o.

Společnost disponuje více než 80 autobusy, z toho jich 17 jezdí na zemní plyn CNG. Zajišťuje provoz celkem 32 linek. V roce 2012 společnost přepravila 7,5 miliónu osob a celkový obrat činil 169 mil. Kč. Firma také zajišťuje provoz turistického vláčku, který nabízí vyhlídkové jízdy po Znojemských památkách. V současné době je největším silničním osobním dopravcem ve znojemském regionu (ZNOJEMSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST PSOTA, S. R. O., 2016).

4.3 Společnost P. P. L. Autocentrum s.r.o.

Autocentrum zajišťuje servis osobních, dodávkových i nákladních vozidel. Přípravuje na STK, nabízí kompletní mytí i čištění interiéru vozidel, servisy tachografů (pod společností OTTAN s.r.o.) a prodává náhradní díly značek Renault, Volvo, Iveco, Man. (ITZnojmo.cz, 2016).

4.4 STK Znojmo, s.r.o.

STK Znojmo poskytuje pravidelné technické kontroly vozidel včetně motocyklů, nákladních automobilů, autobusů, traktorů a přívěsů. Dále nabízí měření emisí, prepis vozidla při prodeji na základě plné moci a sjednání povinného ručení a havarijního pojištění. Pod tuto společnost patří i Restaurace u STK, která zajišťuje stravování zaměstnanců holdingu a návštěvníků (ITZnojmo.cz, 2016).

4.5 Autocentrum Psota s.r.o.

Jedná se o centrální servisní firmu pro ostatní firmy holdingu a ostatní organizace v areálu Autocentrum, které jsou zde v nájmu: prodejna náhradních dílů pro osobní automobily, prodejna elektroinstalačního materiálu, autoservis, kovoobrábění, účetnictví, projektová stavební činnost, prodej a údržba účetního SW (ITZnojmo.cz, 2016).



Obr. 4 Historické milníky holdingu Psota.

Zdroj: vlastní zpracování

5 UČŇOVSKÉ STŘEDISKO PSOTA S.R.O.

5.1 Popis střediska

Středisko obstarává praktickou výuku učňů oboru automechanik ze SOU a SOŠ Přímětická ve Znojmě. Cílem firmy je zaškolit tyto pracovníky a připravit je na uplatnění v některé ze společností holdingu Psota. Firma primárně nabízí servisní práce na osobních automobilech všech typů a značek pro veřejnost.

Díky práci učňů je vše za mnohem příznivější ceny, než u konkurenčních autoservisů. Školící centrum zajišťuje i výcvik autoškoly. Tento výcvik je jednak pro pracovníky, kteří mohou získat řidičské oprávnění na skupiny B a C, ale i pro veřejnost (nabízena i skupina E). Další připravovanou službou, kterou chce firma nabízet je odtahová služba a rozvoz materiálu. Ve firmě pracuje celkem 60 učňů a 5 vedoucích pracovníků. Přičemž každý týden zde pracuje právě polovina pracovníků. Je to z důvodu výuky na učilišti, kde učni mají týden školu a týden na praxi.

5.2 Vybavení

V dílně můžeme nalézt veškeré standardní vybavení autoservisu, jako je diagnostika, sloupové zvedáky, zouvačka pneumatik, vyvažování kol, kontrola vůle nápravy. (ITZnojmo.cz, 2016).



Obr. 5 Hlavní dílna školícího centra

(ITZnojmo.cz, 2016).

5.3 Analýza současné motivační strategie školicího centra

Tato kapitola analyzuje současnou motivační strategii firmy. Tato strategie je vytvořená vedením holdingu Psota pro jeho firmu Učňovské středisko Psota, s. r. o.

5.3.1 Řadoví pracovníci

Odměna za práci

Odměna se stanovuje úkolem podle počtu a rozsahu úkonů provedených pracovníkem. V tomto případě hraje roli počet aut, na kterých pracuje a rozsah oprav.

Benefity nabízené firmou

- Možnost získat řidičský průkaz skupiny B a C - firma hradí v případě spokojenosti s pracovním výkonem jednotlivce polovinu nákladů na získání řidičského oprávnění skupin B a C. Výuka probíhá přímo ve školicím centru.
- Pracovní oděv - při nástupu dostává každý pracovník kompletní pracovní oděv.
- Možnost práce na dohodu o provedení práce - Pracovníkům je umožněno pracovat touto formou v některé z firem holdingu i před ukončením studia. Jejich finanční ohodnocení je zde mnohem vyšší, než při práci ve školicím centru. Firma tuto možnost poskytuje zpravidla lepším pracovníkům s dobrým pracovním výkonem.
- Zaměstnání po vyučení - jako motivující se může rozhodně jevit relativní jistota zaměstnání po vyučení. Opět je tato možnost podmíněna dobrým pracovním výkonem. Vzhledem k celkem širokému působení firem holdingu v oboru nákladní dopravy, osobní dopravy a servisu vozidel, si vybere téměř každý.
- Vyhlašování nejlepších pracovníků v jednotlivých ročnících - Na pracovišti je nástěnka, kde jsou umístěni nejlepší pracovníci. Vyhodnocení provádí vedoucí dílny.

5.3.2 Vedoucí pracovníci

Mzda

Vedoucí pracovníci pobírají fixní mzdu, ke které dostávají čtvrtletně odměny.

Benefity nabízené firmou.

- Příspěvek na stravování - firma jim přispívá 70% částky na stravování.

- Kompletně hrazené školení a další vzdělávání – firma platí veškeré náklady spojené se školením a dalším vzděláváním v oboru. Posledním školením bylo získání licence na výuku autoškoly.
- Pracovní oděv – v případě potřeby firma i zde poskytuje zaměstnancům zdarma pracovní oděv.

5.4 SWOT analýza školicího centra.

Tab. 1: SWOT analýza školicího centra

Zdroj: vlastní zpracování

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Nízké ceny • Provázanost služeb • Nízké náklady na odměny pracovníků • Podpora ze strany školy • Vlastní zaškolení budoucích zaměstnanců 	<ul style="list-style-type: none"> • Nekvalifikovaní pracovníci • Neefektivní rozdělení práce • Slabá strategie motivace • Minimální propagace • Legislativní omezení • Potřeba neustálé kontroly práce
Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Rozšíření nabízených služeb • Nákup nových strojů • Ekonomický růst společnosti • Dotace 	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurence autoservisu v areálu • Nedůvěra zákazníků v práci učňů • Větší pravděpodobnost chyby zapříčiněná nedostatkem zkušeností

Silné stránky: Nespornou výhodou je podstatně nižší cena nabízených služeb. Vzhledem k tomu, že ve středisku pracují učni, jejichž ohodnocení je podstatně nižší, než by bylo u kvalifikovaných zaměstnanců v pracovním poměru. Ve výsledku to znamená nízké náklady na ohodnocení pracovníků firma. Školící centrum aktivně spolupracuje s ostatními společnostmi holdingu, například operativně odstraňuje závady zjištěné u STK Znojmo s.r.o. nebo na přání zákazníka na tuto kontrolu rovnou vůz připraví. Pracovníci se po vyučení nemusí stát jen mechaniky, díky možnosti získat v průběhu práce ve školícím centru řídicí oprávnění na skupiny B a C může být jejich uplatnění mnohem širší.

Slabé stránky: Nevýhodou jsou malé zkušenosti pracovníků v oboru. Na jedné zakázce pracuje občas více pracovníků a celkové rozdělení práce by mohlo být efektivnější. Strategie motivace je málo propracovaná. Firma se propaguje v podstatě pouze na internetových stránkách holdingu. Někteří pracovníci jsou nezletilí a tak se k nim vztahují některá legislativní omezení.

Příležitosti: Příležitostí je rozšířit sortiment nabízených služeb spojený s nákupem nových strojů. Firma existuje od roku 2013, takže by se k fázi ekonomické prosperity měla teprve dostat. Doporučil bych využít možnosti dotací v oblasti výchovy a vzdělávání v programech středních škol ukončených výučním listem.

Hrozby: V areálu se nachází další konkurenční autoservis, který nepatří do holdingu. Zákazníci mohou být nedůvěřiví k práci vykonané učněm. Případná chyba může mít za následek špatnou pověst firmy.

6 VÝZKUM MÍRY MOTIVACE A SPOKOJENOSTI NA PRACOVIŠTI.

Výzkum bude probíhat jednak formou dotazníkového šetření s pracovníky a metodou rozhovoru s vedoucími zaměstnanci.

6.1 Dotazníkové šetření

Tato praktická část práce se zaměřuje na výzkum spokojenosti a míru motivace pracovníků centra. Dotazníkové šetření má mimo zjištění základních údajů o respondentovi dvě části. Jedna se zaměřuje na spokojenost s prací obecně, to znamená spokojenost s pracovními podmínkami, vztahy na pracovišti atd. Druhá část se věnuje motivaci pracovníků a má za úkol zjistit hlavní nedostatky v nastavené motivační strategii. Tato kapitola obsahuje i metodologii výzkumu, rozebrání typů otázek, okruh respondentů, stanovení hypotéz a následné vyhodnocení.

6.1.1 Metodologie

Pro zjištění míry motivace pracovníků bylo zvoleno dotazníkové šetření. Dotazník byl respondentům předán v písemné formě přímo na pracovišti. Data byla shromažďována od 18. do 30. dubna.

6.1.2 Typy otázek

Dotazník měl celkem čtrnáct otázek a byl zcela anonymní. Všechny otázky byly uzavřené. Celkově byly otázky rozděleny do tří částí. První část byla tvořena otázkami k základním údajům o respondentovi. Druhá byla zaměřená na spokojenost při výkonu práce a třetí se zabývala motivací pracovníka. Celý dotazník je uvedený v příloze číslo jedna.

6.1.3 Popis cílové skupiny

Dotazník vyplnilo 58 respondentů z celkových 60 pracovníků centra. Všichni pracovníci jsou muži, proto jsem do výzkumu nezařadil možnost výběru pohlaví. Celkově vyplnilo dotazník 96,67 % pracovníků. Věkové rozmezí dotazovaných bylo 15-21 let.

6.1.4 Cíle průzkumu

Cílem průzkumu je zmapovat spokojenost a motivaci pracovníků školícího centra. Dílčím cílem je odhalit chyby v motivační strategii a získat podklady pro možná doporučení, jak

zlepšit výchozí situaci. Dalším cílem je stanovení a vyhodnocení hypotéz a jejich následné zhodnocení. Zjištěné výsledky jsou porovnány a graficky zpracovány.

6.1.5 Hypotézy

V této části jsou stanoveny hypotézy, které jsou nedílnou součástí výzkumu. Hypotézy jsou stanoveny na základě pozorování před samotným výzkumem a mohou být potvrzeny nebo vyvráceny.

H1: Více než 60 % respondentů má zájem o získání dalších poznatků z oboru mimo výuku a praxe ve školícím centru.

H2 : Více než 50 % respondentů je nespokojeno s odměnou za vykonanou práci.

H3: Alespoň 60 % respondentů chce po vyučení pracovat v některé z firem holdingu Psota.

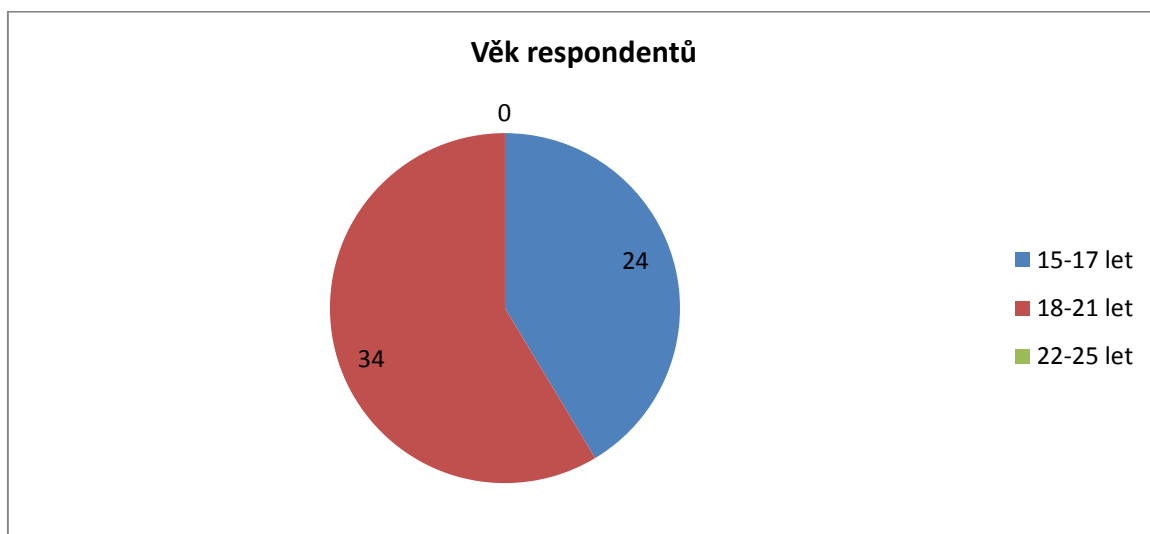
H4: Více než 60 % dotazovaných považuje motivační strategii ve firmě za nedostatečnou.

6.1.6 Omezení výzkumu

Výzkum byl omezen počtem pracovníků střediska. Z celkového počtu 60 dotazníků nevyplnili pouze 2 pracovníci z důvodu dlouhodobé nepřítomnosti. Vzhledem k písemné formě dotazníků a osobní účasti při výzkumu všichni přítomní pracovníci dotazník vyplnili.

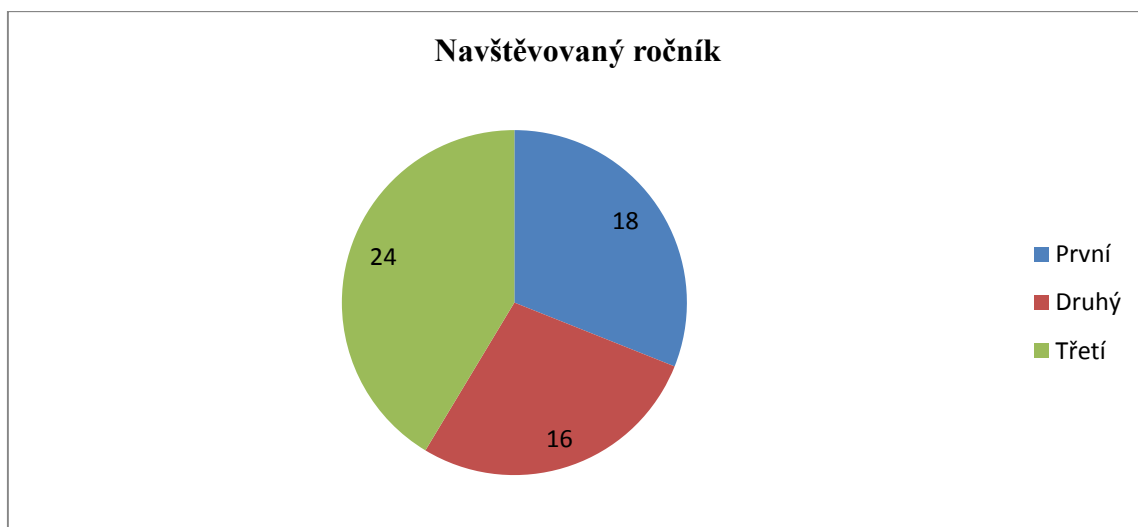
6.1.7 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Tato kapitola se zabývá vyhodnocením dotazníkového šetření. Všechny poznatky a grafy se odvíjí od získaných výsledků. Dotazníkové šetření probíhalo celkem dva týdny. Bylo to za účelem získání vyplněných dotazníků od všech pracovníků, protože se střídají dvě skupiny po týdně. Je to způsobeno nastaveným harmonogramem škola a praxe.



Obr. 6: Věk respondentů.

První dvě otázky z dotazníku se věnují základním údajům. Hned na prvním grafu můžeme vidět věkové složení respondentů. Věk je v tomto případě determinován tím, že se jedná o učně odborného učiliště. Právě 59 % dotazovaných je ve věku mezi 18-21 lety a 41 % patří do skupiny 15-17 let. Vztahují se tedy na ně jistá omezení, týkající se práce nezletilých.



Obr. 7: Navštěvovaný ročník.

Ve školícím centru pracují tři ročníky učňů. Jejich složení ve výzkumu bylo 41 % z třetího ročníku, 28 % z druhého ročníku a 31 % z prvního ročníku. Největší zastoupení ve výzkumu tedy měl třetí ročník a nejmenší první. Ze získaných údajů můžeme předpokládat budoucí úbytek pracovníků. Pokud v dalších letech firma nezaznamená nárůst v nastupujících ročnících.



Obr. 8: Záliba v práci a pocit osobního naplnění.

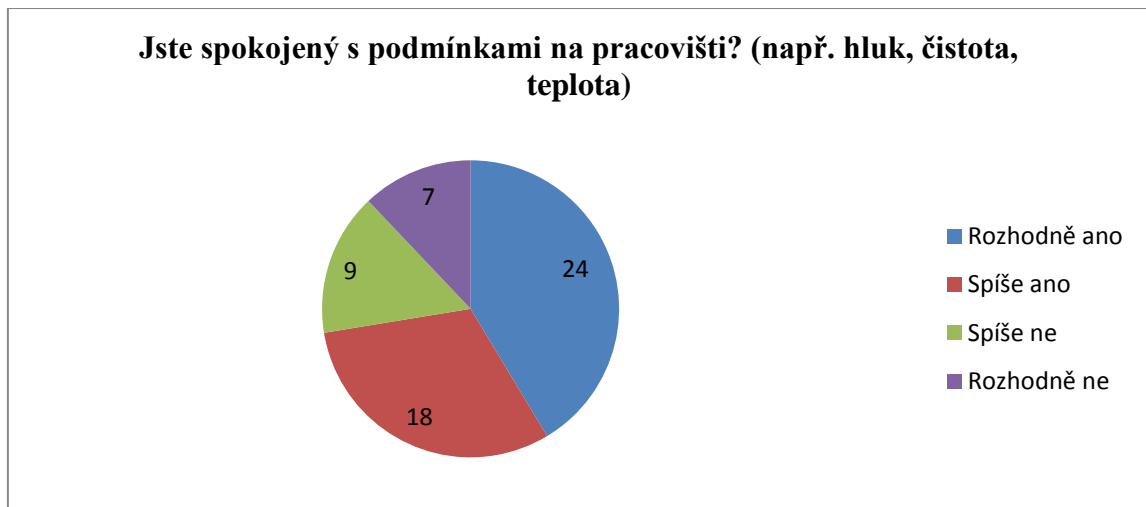
Následující otázky zkoumají spokojenost pracovníků při výkonu práce. Práci považuje za zábavnou 29 % respondentů, kteří se přiklání k možnosti rozhodně ano, 38 % dotázaných zvolilo možnost spíše ano. Celkově se tedy dá tvrdit, že práce je zábavná a naplňující pro 67 % dotazovaných. 21 % pracovníků práce spíše nebaví a 12 % pak práce nebaví a nenačází v ní pocit naplnění. Tento výsledek hodnotím jako kladný. Pocit naplnění z práce působí pozitivně na motivaci.



Obr. 9: Spokojenost s pracovním kolektivem a vztahy na pracovišti.

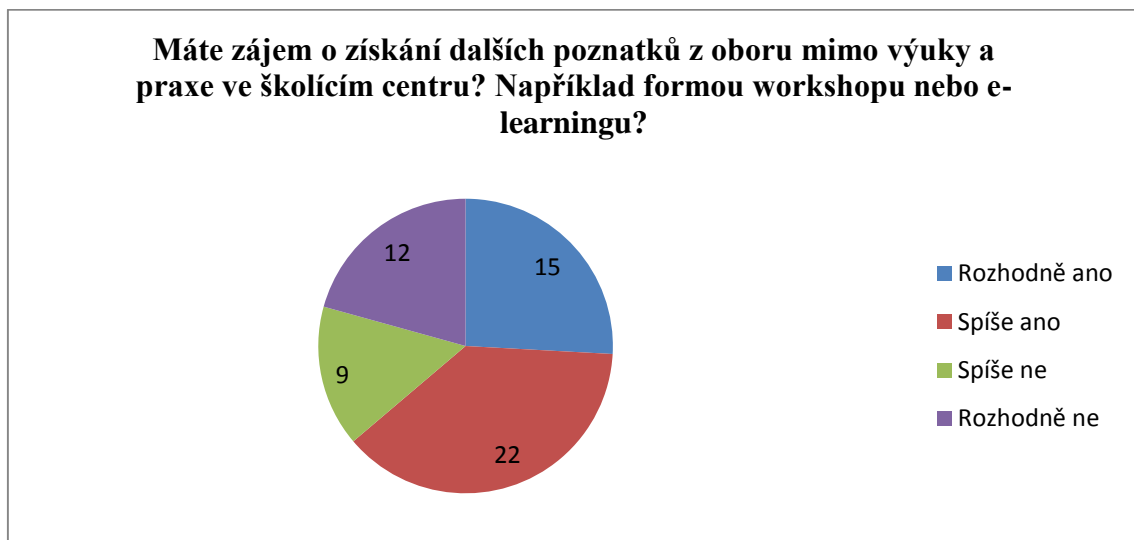
Tato otázka má zjistit spokojenost respondenta s pracovním kolektivem. 38 % dotazovaných je rozhodně spokojeno s pracovním kolektivem, 33 % je spíše spokojeno, 17 % je spíše nespokojeno a 12 % je nespokojeno. Celkově je tedy 71 % dotazovaných spokojeno

s pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti. Opět se dá mluvit o pozitivním působení na motivaci, která je spojená s dobrými vztahy na pracovišti.



Obr. 10: Spokojenost s podmínkami na pracovišti.

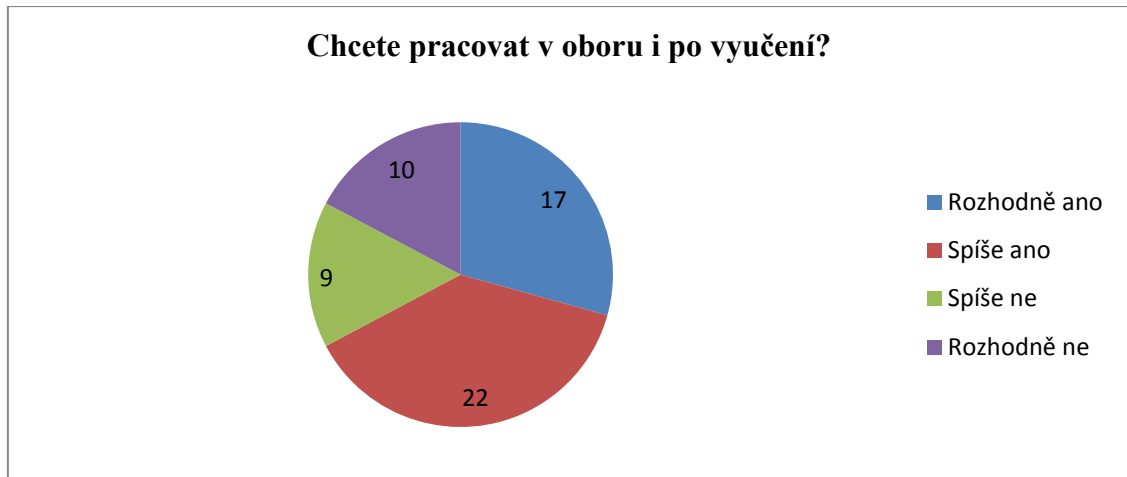
Cílem této otázky bylo zjistit spokojenost s podmínkami na pracovišti. 41 % pracovníků je s podmínkami na pracovišti zcela spokojeno, 31 % je spokojeno, 16 % je spíše nespokojeno a jen 12 % je nespokojeno. Celé středisko je nově postaveno a z mého pozorování jsem nezaznamenal nevyhovující podmínky na pracovišti. 72 % pracovníků považuje prostředí, ve kterém pracují, za vyhovující.



Obr. 11: Zájem o získání dalších poznatků nad rámec výuky a praxe v centru.

Tato otázka zkoumá zájem respondentů o další vzdělání v oboru a získání nových poznatků mimo rámec praxe a výuky. 26 % respondentů má zájem o další poznatku z oboru, 37 % by spíše souhlasilo s dalším vzděláním, 16 % spíše nestojí o další poznatky navíc a 21 %

nestojí o možnost dalšího vzdělání. Fakt, že 63 % pracovníků stojí o další formu vzdělávání, vnímám jako pozitivní, protože ochota se vzdělávat a touha po dalších poznatcích jsou pro motivaci pracovníků klíčovými faktory.



Obr. 12: Zájem o obor po vyučení.

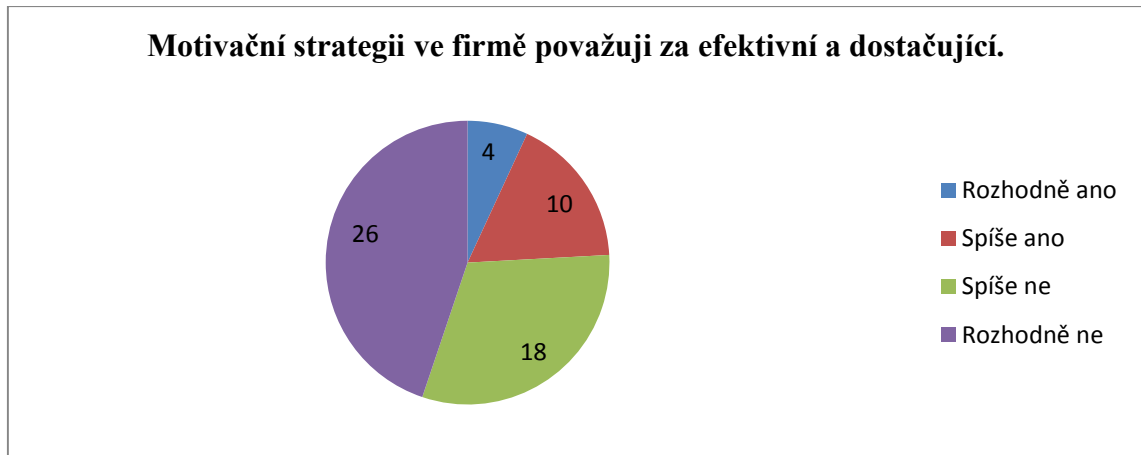
V oboru chce po vyučení rozhodně pracovat 29 % dotazovaných, 38 % bylo pro odpověď spíše ano, 16 % se chce po vyučení věnovat spíše jiné práci a 17 % bude hledat uplatnění jinde. 67% pracovníků školicího střediska chce najít uplatnění v oboru. Právě tato většina by měla být pro firmu klíčová a je účelné je motivovat, protože mají zájem o to, co dělají a právě z nich, mohou být budoucí zaměstnanci holdingu Psota.



Obr. 13: Zájem o práci v holdingu Psota po vyučení.

Tato otázka určitě patří k těm důležitějším. Ukazuje, jak školicí centrum plní jednu z hlavních funkcí, tedy zajištění a vyškolení budoucích zaměstnanců. Po vyučení zde chce s jistotou pracovat 10 % dotazovaných, 14 % bylo pro odpověď spíše ano, 26 % v holdingu

Psota pracovat spíše nechce a 50 % nemá zájem o budoucí možnost zaměstnání. Dohromady 76 % pracovníků nestojí o práci v některé z firem holdingu Psota. Tento výsledek je pro celý holding, i pro firmu samotnou určitě negativní a ukazuje na nezanedbatelný problém.



Obr. 14: Spokojenost s motivační strategií.

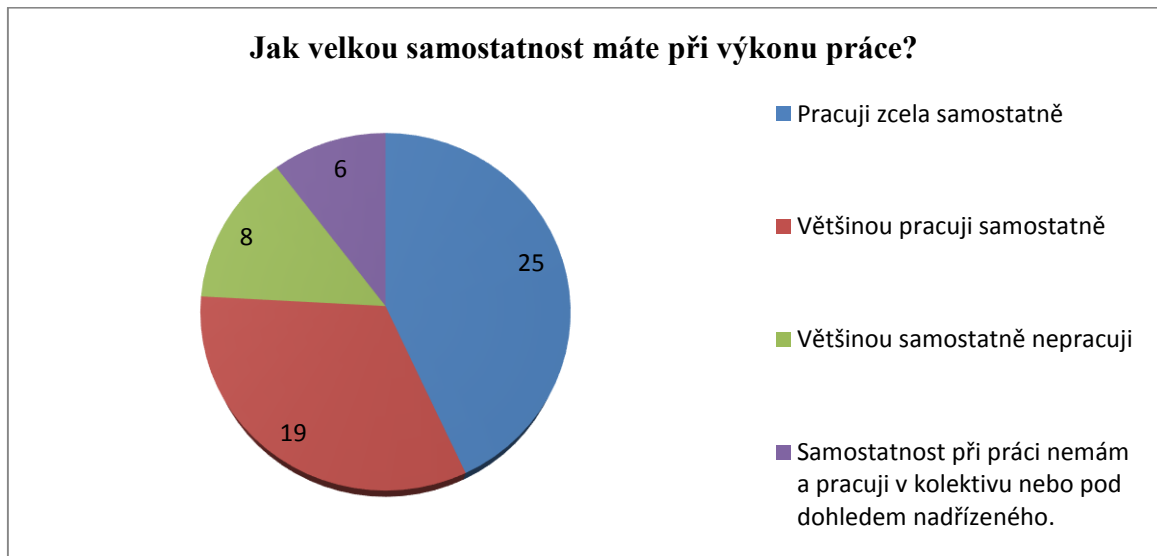
Už z analýzy motivační strategie je poznat, že je zcela nedostačující a málo propracovaná. Pouhých 7 % respondentů je s ní naprosto spokojeno a považuje ji za efektivní, 17 % ji spíše považuje za vyhovující, 31 % považuje strategii spíše za nedostatečnou a 45 % si myslí, že strategie motivace je zcela nedostačující a neefektivní. U menších firem se zpravidla strategie motivace rozvíjí postupně s jejím fungováním. Školící centrum funguje teprve od roku 2013, takže jeho vývoj je opravdu krátký. Slabá a nevyhovující motivace ze strany společnosti pak může mít za následek nespokojenost pracovníků a jejich neochotu dále pracovat v holdingu.



Obr. 15: Motivace ze strany nadřízeného.

Tato otázka hodnotí vztah nadřízeného k podřízeným a určuje, do jaké míry motivuje pracovníky k lepším výkonům. Z průzkumu vyplývá, že 28 % dotazovaných považuje přístup

a styl vedení za naprosto vyhovující, 26 % je s přístupem nadřízeného spíše spokojeno, 22 % spíše nespokojeno a 24 % respondentů považuje vedení a motivaci nadřízeného za špatný a demotivující. Vedoucí pracovníci by měli podle dosažených výsledků výzkumu zlepšit svůj přístup k podřízeným, ale tento faktor ve firmě nehodnotím jako vyloženě problémový, vezmeme-li v potaz, že se jedná o učně bez zkušeností se vztahem nadřízený a podřízený. Snadno se zde může podnitit jejich nespokojenost a problém s autoritou.



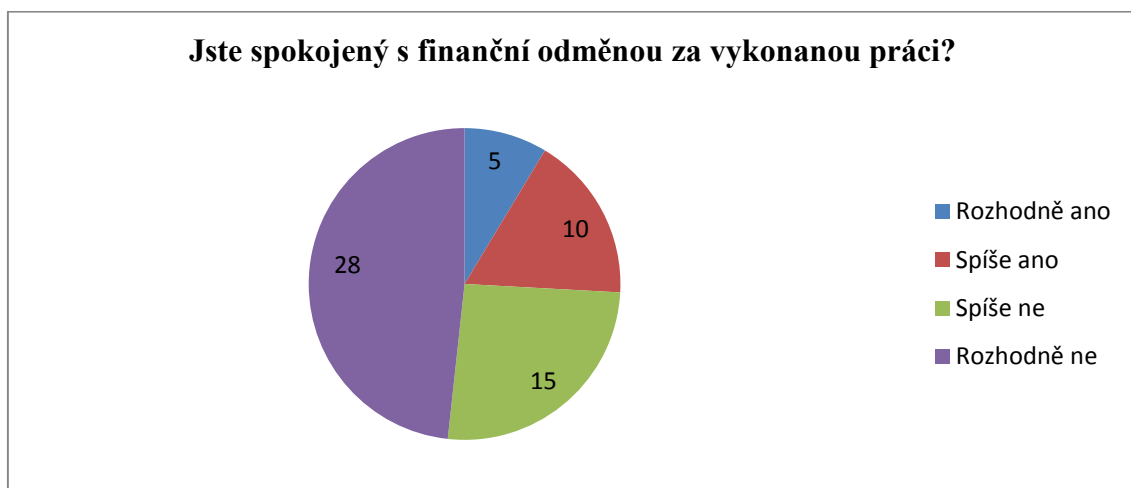
Obr. 16: Samostatnost při výkonu práce.

Dalším důležitým faktorem při motivaci pracovníků je jejich samostatnost při výkonu práce. Vzhledem k homogenním výsledkům mezi ročníky a faktu, že jejich práce se hlavně liší v náročnosti úkolů a ne míry samostatnosti, jsem tuto otázku vyhodnotil jako celek. 43 % dotazovaných pracuje zcela samostatně, 33 % pracovníků pracuje většinou samostatně, 14 % většinou samostatně nepracuje, 10 % samostatnost při práci nemá a pracuje v kolektivu nebo pod dohledem nadřízeného. Myslím si, že tato míra samostatnosti pracovníků je dostačující a působí motivačně. Ve firmě spíše probíhá pečlivá kontrola výsledné práce, než nepřetržitý dohled. Ovšem při provádění výzkumu jsem zpozoroval, že na některých zakázkách pracuje více pracovníků.



Obr. 17: Zájem o nové úkoly a jejich upřednostnění před pracovní rutinou.

Z výše uvedeného grafu je patrné, že 26 % dotazovaných by dalo přednost novému úkolu, který by přinesl další poznatky a odtrhl pracovníka od zaběhlé rutiny, 34 % by spíše bylo pro nový úkol, 19 % by se do nových úkolů spíše nepouštělo a 21 % dává přednost rutinní práci. Pozitivní aspekt je, že 60 % pracovníků je ochotných zkusit něco nového a získat tedy nové zkušenosti. Nabízí se spousta možností, jak zajistit další vzdělávání pracovníků. Vedení by toto vzdělávání mohlo řešit i formou benefitů.



Obr. 18: Spokojenost s finanční odměnou za práci.

Je diskutabilní, zda je mzda hlavní motivační složkou, ale určitě patří k těm hlavním. Odměna za práci učňů je zpravidla pod hranicí minimální mzdy v ČR. Z dotazníkového šetření vyplývá, že pouhých 9 % dotazovaných je spokojeno s finančním ohodnocením, 17 % je spíše spokojeno, 26 % spíše nespokojeno a 48 % respondentů není rozhodně spokojeno s finanční odměnou za vykonanou práci. Finanční odměnu pracovníků vnímám jako nejví-

ce problémový faktor. Odměna pro pracovníky není nijak omezována, ani ze strany odborného učiliště. V tomto případě se jeví jako silně demotivační a doporučil bych ji navýšit.



Obr. 19: Spokojenost s nabízenými benefity.

Na základě získaných údajů můžeme tvrdit, že benefity považuje za dostačující 17 % respondentů, 21 % je vnímá jako spíše dostačující, 24 % dotazovaných považuje balíček benefitů za spíše nedostačující a 38 % respondentů je považuje za nedostačující. Odměny nabízené ke mzdě mají nezanedbatelný motivační účinek na pracovníky, v tomto případě je většina vnímá jako nedostačující, takže bych doporučit tento motivační systém rozšířit. Výběr vhodných benefitů uvedu v doporučeních pro vedení.

6.1.8 Vyhodnocení hypotéz

Před dotazníkovým šetřením byly stanoveny celkem čtyři hypotézy. Obsahem této podkapitoly bude jejich zhodnocení a potvrzení nebo vyvrácení.

H1: Více než 60 % respondentů má zájem o získání dalších poznatků z oboru mimo výuky a praxe ve školicím centru.

Tato hypotéza byla ve výzkumu potvrzena. 63 % respondentů má zájem o získání dalších poznatků z oboru mimo výuky a praxe ve školicím centru, přičemž 26% odpovědělo rozhodně ano a 37% spíše ano.

H2 : Více než 50 % respondentů je nespokojeno s odměnou za vykonanou práci.

Hypotéza byla prokázána. S odměnou za vykonanou práci je nespokojeno celkem 74 % respondentů. 26 % je spíše nespokojeno a 48 % rozhodně nespokojeno. Na základě zjištěných údajů můžeme hypotézu potvrdit.

H3: Alespoň 60 % respondentů chce po vyučení pracovat v některé z firem holdingu Psota.

Hypotéza byla vyvrácena. V některé z firem holdingu Psota chce po vyučení pracovat pouze 14 % respondentů.

H4: Více než 60 % dotazovaných považuje motivační strategii ve firmě za nedostatečnou.

Hypotéza byla potvrzena. 76 % dotazovaných považují strategii motivace ve firmě za nedostatečnou.

6.2 Rozhovor s vedoucími pracovníky

Informace byly získány z rozhovoru s vedoucími pracovníky, který probíhal 27. dubna a zúčastnili se ho čtyři zaměstnanci, zodpovědní za vedení pracovníků školícího centra. Rozhovor měl čtyři otázky, pomocí kterých jsem zjišťoval spokojenost s prací podřízených a jejich spolupráci v oblasti motivační strategie s vedením holdingu. Údaje jsou pro přehlednost zpracovány do tabulek. Rozhovor je uveden v příloze číslo dva.

Tab. 2: Rozhovor otázka č. 1

Otázka č. 1	Jste spokojený s pracovním výkonem a přístupem vašich podřízených?
Pracovník 1	V podstatě ano.
Pracovník 2	Ano, až na některé, kterým se prostě nechce.
Pracovník 3	Ne vždy, ale zpravidla ano.
Pracovník 4	Někdy se jim něco nepovede a nemají chuť do práce.

Určitě nejde být spokojený s výkonem všech, většina vedoucích pracovníků hodnotí výkony podřízených vesměs kladně, ale přiznávají, že zde je jistý prostor pro zlepšení. Jak vyplynulo z dotazníkového šetření, problémová bude hlavně ta část pracovníků, kteří jsou nespokojeni s finančním ohodnocením nebo nemají celkové zájem o obor. Ovšem celkově si myslím, že lepší motivační strategie přinese nárůst výkonů.

Tab. 3: Rozhovor otázka č. 2

Otázka č. 2	Považujete strategii motivace za dostatečnou?
Pracovník 1	Ano.
Pracovník 2	Něco bych změnil, ale v podstatě souhlasím.
Pracovník 3	Ne, ale tato strategie je v kompetenci vedení holdingu.
Pracovník 4	Považuji ji za nedostatečnou.

Jak ukazují předchozí výsledky výzkumu motivační strategii je zapotřebí změnit. I přesto, že ji někteří vedoucí pracovníci považují za dostačující.

Tab. 4: Rozhovor otázka č. 3

Otázka č. 3	Spolupracujete s vedením holdingu na zlepšení motivace pracovníků a zvýšení jejich výkonů? Máte případně nějaké návrhy na zlepšení motivace svých podřízených?
Pracovník 1	S vedením na motivační strategii nespolupracuji.
Pracovník 2	Dá se říct, že částečně spolupracuji.
Pracovník 3	Motivace je direktivně určena vedením. Můj názor nebývá akceptován.
Pracovník 4	Vycházíme jen ze současné situace a z toho, jak je systém odměn nastavený.

Odpovědi na tuto otázku poukazují na problém ve spolupráci vedoucích pracovníků s vedením holdingu. V malých a středních firmách se často objevuje neochota ke změnám, zvláště když přináší náklady, ale zpětná vazba a názory zaměstnanců jsou klíčovými faktory v oblasti řízení lidských zdrojů a předpokladem pro dobré fungování podniku.

Tab. 5: Rozhovor otázka č. 4

Otázka č. 4	Jakým způsobem se snažíte motivovat pracovníky z pozice nadřízeného?
Pracovník 1	Snažím se, aby pracovali co nejlépe a aby se něco naučili.
Pracovník 2	Když odvedou práci dobře, pochválím je a naopak.
Pracovník 3	Máme hodnocení nejlepších a nejhorších pracovníků na nástěnce.
Pracovník 4	Když pracují dobře, mohou tu pracovat i jako brigádníci nebo si za zlomek ceny udělat řidičský průkaz.

Nadřízení se snaží pracovníky motivovat k lepším výkonům podle možností. Nebojí se pochválit za dobře odvedenou práci a naopak kritizují špatně odvedenou práci. Kritika je samozřejmě v pořádku, ale každému pracovníkovi by mělo být tolerováno menší pochybení, zejména jde-li o začínající učně. Nadměrná kritika může snadno působit demotivačně a pracovník pak ztrácí zájem o práci a nechce dále pokračovat v tomto oboru, případně v práci ve firmě. Dále využívají vedoucí pracovníci stávajících firemních benefitů.

6.3 Shrnutí výsledků výzkumu

Už při analýze nástrojů motivace se dalo odhadnout, že motivační strategie, nastavená pro školící centrum, nebude vyhovující. Přitom jde o důležitou součást řízení podniku a práce s lidskými zdroji obecně. Tento výzkum měl za úkol odhalit míru motivace pracovníků, zmapovat chyby a nedostatky v jejich motivaci. Výzkum měl dvě části, první částí bylo dotazníkové šetření a druhou částí byl rozhovor vedený s vedoucími pracovníky. Pomocí těchto metod jsem získal výsledky, které slouží jako podkladový materiál pro závěrečná doporučení. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 58 respondentů. Přičemž 59 % bylo ve věku mezi 18-21 lety a 41 % bylo ve věku 15-17 let. Největší zastoupení měli učni třetího ročníku, kteří představují 41% všech respondentů. Ve shrnutí začnu u pozitivních zjištění. Celkově 67 % pracovníků jejich práce naplňuje a baví, 71 % je spokojeno s pracovním kolektivem a vzájemnými vztahy, 72 % dotazovaných považuje podmínky na pracovišti za vyhovující, 63 % stojí o možnost dalšího vzdělání mimo rámec školy a praxe. Na pracovišti je vzhledem k faktu, že se jedná o učně vyhovující míra samostatnosti při práci. Zcela nebo většinou samostatně pracuje 76 % pracovníků. Dalším pozitivním zjištěním je, že 60 % dotazovaných by bylo pro nový úkol, který není součástí běžné pracovní rutiny. Tyto faktory jako jsou spokojenost s pracovním kolektivem, podmínkami na pracovišti, samo-

statnost při práci a pocit naplnění z ní, jsou pro motivaci zaměstnance klíčové. Stejně tak jako chuť zaměstnance učit se novým věcem a zájem o práci. Motivací ze strany nadřízeného hodnotí kladně 54 % dotazovaných. Podle výsledků rozhovoru se nadřízení snaží pomocí dostupných prostředků motivovat podřízené. Pro zlepšení tohoto aspektu bych se doporučoval spíše zaměřit na celkové nástroje motivace, než na změnu přístupu vedoucích pracovníků k podřízeným. Jako problémovou hodnotím komunikaci a spolupráci vedení při projednávání různých návrhů (Tab. 4.). Podle dotazníkového šetření je s motivační strategií ve firmě nespokojeno 76 % pracovníků, 62 % je nespokojeno s nabízenými benefity a 74 % považuje finanční odměnu za vykonanou práci jako nedostačující. Právě tyto činitele mohou mít za následek, že i když 67 % pracovníků chce po vyučení najít uplatnění v oboru, 76 % respondentů nechce pracovat v žádné z firem holdingu Psota.

7 DOPORUČENÍ PRO ZLEPŠENÍ SPOKOJENOSTI A MOTIVACE PRACOVNÍKŮ

Výsledek výzkumu ukázal některé prvky z oblasti motivace pracovníků, které jsou problematické a působí demotivačně. Tyto prvky jsem již ve své práci charakterizoval. V této kapitole navrhuji opatření, které zlepší spokojenost a motivaci pracovníků. Doporučení stejně jako výzkum jsou cílené především na řadové pracovníky.

- **Firemní vztahy a komunikace vedoucích pracovníků s vedením** – doporučení se ani tak netýká motivace řadových pracovníků, přesto tento problém vnímám jako zásadní a doporučuji ho řešit. Nové návrhy, změny a řešení problémů by neměly být jednostrannou záležitostí, kterou určí vedení holdingu. Vzájemná spolupráce a zpětná vazba jsou pro úspěšné fungování podniku nezbytné. Podle mého názoru má tento fakt negativní vliv i na samotnou motivaci a spokojenost pracovníků.
- **Finanční odměna za vykonanou práci** – nazývám ji takto, protože pojem mzda by v tomto případě nebyl přesný, nejedná se totiž o zaměstnance, ale pracovníky při výkonu praxe. Přesnou výši finančního ohodnocení v práci neuvádím, ale podle slov pracovníků je o něco nižší, než u praxe vykonávané v jiných podnicích. Žádná bariéra ze strany učiliště, která by omezovala částku, kterou má učeň dostat, není. Odměna je stanovena pomocí sazby na jednotlivý úkon, prováděný pracovníkem. Navýšení odměny za práci by přineslo podstatný nárůst nákladů, proto bych zvýšení finančního ohodnocení řešil formou měsíčního příplatku jen pro pracovníky s dobrým pracovním výkonem.
- **Rozšíření systému benefitů** – řešením nespokojenosti s finančním ohodnocením by bylo kompenzovat ji pomocí různých benefitů. Ke stávajícím bych doporučil doplnit například následující.
 - **Příspěvek na stravu** – jedna z firem holdingu STK, s. r. o. provozuje i restauraci, ve které se stravují zaměstnanci celého holdingu. Pracovníkům školícího centra bych touto formou doporučil přispívat určitou část na stravu. Ve školícím centru je přestávka na oběd v jinou dobu, než u zbytku firem, neohrozilo by to tedy kapacitu restaurace.
 - **Příspěvek na dopravu** – i zde bych doporučil využít rozsahu holdingu, který zajišťuje městskou dopravu po Znojmě. Tímto způsobem by firma mohla přispívat určité procento na městskou hromadnou dopravu. Jako

v předchozím případě se část vynaložených nákladů vrátí ve formě tržby. Většina učňů tento způsob dopravy využívá.

- **Nápojový automat** – jedná se o alternativu, která by byla mezi pracovníky jistě vítaná. Ve firmě je prostor kuchyně určený pouze pro vedoucí pracovníky. Výše nákladů závisí na tom, zda se firma rozhodne provoz tohoto automatu dotovat, nebo ceny nápojů nechá v plné výši. Osobně jsem se v několika firmách setkal s nápojovými automaty, které nabízely kávu asi za pět korun.
- **Placené další možnosti vzdělání** – jelikož z výzkumu vyplynulo, že většina pracovníků má o obor zájem a chtějí se dále vzdělávat, zařadil bych i tento benefit do firemního balíčku. V tomto případě bych spíše zvolil formu například volných vstupů na výstavy, veletrhy automobilů a podobné akce, zaměřené na obor, ale možná by byla i alternativa e-learningu a vzdělávání podle počítačových programů. Tento benefit bych doporučil jen jako motivační pro nejlepší pracovníky.
- **Exkurze do českých automobilek** – další forma benefitu, která zahrnuje i získání nových poznatků by byla naplánování exkurze do některé z českých automobilek. Doporučil bych například Hyundai Motor Manufacturing Czech s. r. o., nacházející se v průmyslové zóně Nošovice, nebo Škoda Auto a. s. v Mladé Boleslavi. Dopravu může zajistit dceřinná společnost holdingu Znojemská dopravní společnost s. r. o.

Tímto bych výčet doporučení a benefitů ukončil. Musíme brát v potaz, že některé benefity na tuto společnost a pracovníky uplatnit nemůžeme. Jedná se například o příspěvky na životní pojištění, indispoziční volno atd. Protože téměř každé opatření přinese i určité navýšení nákladů, je na firmě, které z návrhů využije.

ZÁVĚR

Motivace a její nástroje je poměrně rozsáhlá problematika, jenž by se měl věnovat každý podnik, který chce na trhu dlouhodobě prosperovat. Zaměstnanec a péče o něj je jistou investicí, to jak se staráme, pečujeme a v prvopočátku vybereme zaměstnance, určí přídavnou hodnotu, kterou nám přinese.

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnocení současné situace v oblasti motivace a hodnocení ve školicím centru firmy, za účelem tuto situaci zlepšit. V doporučeních jsem se zaměřil právě na řadové pracovníky. Dalším cílem bylo najít případné chyby v řízení lidských zdrojů a celkového způsobu motivace pracovníků.

V teoretické části jsem popsal teorii motivace od původních teorií po ty nové, které se přizpůsobují novým trendům a současnému způsobu řízení zaměstnanců. Motivace je spojená s řízením lidských zdrojů, jehož cíle a principy jsou v práci rozepsány. Z důvodu volby středně velkého podniku řeším postavení MSP na trhu. Zaměřil jsem se na postavení těchto firem, jejich silné a slabé stránky, rozvoj zaměstnanců, personální činnost s nimi spojenou, nejčastější chyby, kterých se dopouští, možnosti těchto firem a v neposlední řadě na způsoby motivace zaměstnanců v podmínkách MSP. Poslední kapitole teoretické části se věnuje právnímu rámci při práci s lidskými zdroji.

V praktické části je představen celý holding Psota a nejdůležitější firmy holdingu. Následně je popsáno školicí středisko holdingu, rozsah nabízených služeb, popis fungování. Obsahem další kapitoly je analýza současných motivačních nástrojů ve společnosti a SWOT analýza. Výzkum, který měl odhalit případnou nespokojenost pracovníků a nedostatky v motivační strategii, byl rozdělen do dvou částí. Dotazníkové šetření, které probíhalo mezi pracovníky školicího centra a rozhovory s vedoucími pracovníky. Celý výzkum byl vyhodnocen a z jeho výsledků jsem navrhl opatření, která by mohla přinést nejen lepší motivaci, ale i výkony pracovníků, jejich celkovou spokojenost a zlepšení vztahů s firmou.

V menších firmách, které se na trhu pohybují krátce, je často motivace pracovníků opomíjená. Výzkum pomohl odhalit nespokojenost pracovníků s jejich ohodnocením i motivací celkově. Motivace zaměstnance není jen vždy o penězích, ovšem v tomto případě to tak je. Celý efekt je zesílen tím, že se jedná o učně, kteří mají vesměs jiné hodnoty, než člověk živící rodinu. Pro nějaké ty peníze navíc neopustíme naše stálé a jisté místo se vstřícným nadřízeným, ale pokud je ohodnocení opravdu nevyhovující, některé prvky z vnější motivace od nadřízených nefungují. Jasným závěrem je, že by firma měla zvýšit ohodnocení

pro pracovníky nebo jim jejich nespokojenost kompenzovat některými z benefitů, které jsem navrhl. Případně může využít kombinaci obojího.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Knižní publikace

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 10. Praha: Grada, 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen Taylor, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

CLEGG, Brian, 2005. *Motivace*. Vyd. 1. Brno: CP Books, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

EGGERT, Max, 2005. *Motivace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 102 s. ISBN 80-7367-010-0.

EVANGELU, Jaroslava Ester, 2013. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Ostrava: Key, 188 s. ISBN 978-80-7418-198-6.

NELSON, Bob, 2009. *1001 způsob jak motivovat zaměstnance*. Praha: Pragma, 201 s. ISBN 978-80-7205-776-4.

PINK, Daniel H. Drive, 2009, *The surprising truth about what motivates us*. Vyd. 1. Edinburgh: Canongate, 242 s. ISBN 974-80-7205-776-4.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 978-80-247-5515-1.

TOMAN, Ivo, 2010. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Vyd. 2. Praha: Taxus International, 189 s. ISBN 858-6-1122030-6.

VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ, 2012. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4525-6.

WAGNEROVÁ, Eva a Jarmila ŠEBESTOVÁ, 2007, *Podnikání v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 215 s. ISBN 978-80-7248-441-6.

Hypertextové zdroje

CZECH TRADE © 1997-2016. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Businessinfo.cz [online]. [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/vzdelavani-a-rozvoj-zamestnancu-47797.html#!&chapter=2>

FIREMNÍ SOCIOLOG © 2016. Motivace zaměstnanců. Firemni-sociolog.cz [online]. [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>

FRANĚK, Petr, ©2011-2016. Maslowova pyramida lidských potřeb. *Filozofie-uspechu.cz* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.filozofie-uspechu.cz/maslowova-pyramida-lidskych-potreb/>

FRANĚK, Petr, ©2011-2016. Maslowova pyramida. *Filozofie-uspechu.cz* [online]. [cit. 2016-02-112]. Dostupné z: http://www.filozofie-uspechu.cz/jak-motivovat-zamestnance/maslowova_pyramida/

ITZNOJMO.CZ. Psota Znojmo. *Firmy holdingu* [online]. 2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.psota-znojmo.cz/index.php>

ITZNOJMO.CZ. Psota Znojmo [online]. 2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.psota-znojmo.cz/index.php/nakladni-doprava>

ITZNOJMO.CZ. Psota Znojmo. *Představení holdingu* [online]. 2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.psota-znojmo.cz/index.php/stk>

ITZNOJMO.CZ. Psota Znojmo. *Restaurace u STK* [online]. 2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.psota-znojmo.cz/index.php/restaurace>

ITZNOJMO.CZ. Psota Znojmo. *Vybavení učňovského střediska* [online]. 2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.psota-znojmo.cz/index.php/ucnovske-stredisko/vybaveni-servisu>

ITZNOJMO.CZ. Psota Znojmo. *Fotogalerie střediska* [online]. 2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.psota-znojmo.cz/index.php/ucnovske-stredisko/fotogalerie>

ITZNOJMO.CZ. Psota Znojmo. *Autocentrum* [online]. 2016. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.psota-znojmo.cz/index.php/autocentrum>

ITZNOJMO.CZ. Psota Znojmo. *Servis a mytí vozidel* [online]. 2016. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.psota-znojmo.cz/index.php/servis-a-myti-vozidel>

IT PARK, © 2013. Task manager. *Lean management* [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://taskmanager.cz/tmpage/cs/lean-management/>

MANAGEMENT MANIA © 2011-2013. Benchmarking. Managementmania.com [online]. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/benchmarking>

MANAGEMENT MANIA© 2011-2013. Personalistika a lidské zdroje. Managementmania.com [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z:

<https://managementmania.com/cs/personalistika-a-lidske-zdroje>

MINISTERSTVO PRŮMYSLU A OBCHODU, © 2005 MPO. *Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2014* [online]. 24. 9. 2015 [cit. 2016-02-10].

Dokument ve formátu PDF. Dostupné z: http://www.mpo.cz/assets/cz/podpora-podnikani/msp/2015/11/Zpr_va_2014_5.11.pdf

PSYCHOANALÝZA ©2016 Maslowova pyramida. *Psychoanalyza.com* [online]. [cit. 2016-03-02]. Dostupné z: <http://psychoanalyza.com/maslowova-pyramida/>

WOLTERS KLUVER ČR, a. s. © 2016. Jak úspěšně motivovat. *Mzdovapraxe.cz* [online]. [cit. 2016-03-10]. Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d3781v5121-jak-uspesne-motivovat/>

ZNOJEMSKÁ DOPRAVNÍ SPOLEČNOST PSOTA, S. R. O. Psota Znojmo. *Historie společnosti*. [online]. 2016. [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.zds-psota.cz/index.php/historie-spolecnosti>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

©	Copyright
a.s.	Akciová společnost
ČSÚ	Český statistický úřad
ČR	Česká republika
LS	Lidské zdroje
MPO	Ministerstvo průmyslu a obchodu
MSP	Malé a střední podniky
Sb.	Sbírky
SOU a SOŠ	Střední odborné učiliště a střední odborná škola
s. r. o.	Společnost s ručením omezeným
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
Tj.	To jest

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1: Jak funguje motivace	12
Obr. 2: Maslowova pyramida potřeb	14
Obr. 3: Vývoj aktivních subjektů v ČR v letech 2009-2014	21
Obr. 4 Historické milníky holdingu Psota.	36
Obr. 5 Hlavní dílna školícího centra	37
Obr. 6: Věk respondentů.	43
Obr. 7: Navštěvovaný ročník.	43
Obr. 8: Záliba v práci a pocit osobního naplnění.....	44
Obr. 9: Spokojenost s pracovním kolektivem a vztahy na pracovišti.....	44
Obr. 10: Spokojenost s podmínkami na pracovišti.	45
Obr. 11: Zájem o získání dalších poznatků nad rámec výuky a praxe v centru.	45
Obr. 12: Zájem o obor po vyučení.	46
Obr. 13: Zájem o práci v holdingu Psota po vyučení.	46
Obr. 14: Spokojenost s motivační strategií.....	47
Obr. 15: Motivace ze strany nadřízeného.	47
Obr. 16: Samostatnost při výkonu práce.....	48
Obr. 17: Zájem o nové úkoly a jejich upřednostnění před pracovní rutinou.	49
Obr. 18: Spokojenost s finanční odměnou za práci.	49
Obr. 19: Spokojenost s nabízenými benefity.	50

SEZNAM TABULEK

Tab. 1: SWOT analýza školícího centra	39
Tab. 2: Rozhovor otázka č. 1	51
Tab. 3: Rozhovor otázka č. 2	52
Tab. 4: Rozhovor otázka č. 3	52
Tab. 5: Rozhovor otázka č. 4	53

SEZNAM PŘÍLOH

PŘÍLOHA P I: Dotazník.....	66
PŘÍLOHA P II: Rozhovor s vedoucími pracovníky.....	70

PŘÍLOHA P I: Dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Tomáš Hruška, jsem studentem 3. ročníku bakalářského studia na Fakultě managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Chtěl bych Vás požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který pomůže určit míru vaší spokojenosti a motivace při výkonu práce. Dotazník je zcela anonymní a bude sloužit jako podklad pro vypracování mé bakalářské práce. Žádám vás o uvedení pravdivých a nezkreslených údajů. Děkuji za Vaši ochotu a čas.

Základní údaje.

1) Váš věk je?

- a) 15-17
- b) 18-21
- c) 22-25

2) V jakém jste ročníku?

- a) Prvním
- b) Druhém
- c) Třetím

Spokojenost s výkonem práce.

3) Považujete práci za zábavnou? Naplňuje vás?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

4) Jste spokojený s pracovním kolektivem a vzájemnými vztahy na pracovišti?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

5) Jste spokojený s podmínkami na pracovišti? (např. hluk, čistota, teplota)

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

6) Máte zájem o získání dalších poznatků z oboru mimo výuky a praxe ve školícím centru? Například formou workshopu nebo e- learningu?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

7) Chcete pracovat v oboru i po vyučení?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

8) Chtěl byste pracovat po vyučení v některé z firem holdingu Psota?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

Motivace pracovníků

9) Motivační strategii ve firmě považují za efektivní a dostačující.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

10) Přístup a styl vedení mého nadřízeného mě motivuje k lepším pracovním výkonům.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

11) Jak velkou samostatnost máte při výkonu práce?

- a) Pracuji zcela samostatně.
- b) Většinou pracuji samostatně.
- c) Většinou samostatně nepracuji.
- c) Samostatnost při práci nemám a pracuji v kolektivu nebo pod dohledem nadřízeného.

12) Dal byste přednost úkolu, který je pro vás nový, před zaběhnutou pracovní rutinou?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

13) Jste spokojený s finanční odměnou za vykonanou práci?

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

14) Nabízené benefity (výhody) považuji jako dostačující a mají pozitivní vliv na pracovní motivaci.

- a) Rozhodně ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Rozhodně ne

