

Analýza motivace pracovníků ve společnosti SAROUTE s.r.o.

Lucie Fabíková



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav podnikové ekonomiky

Akademický rok: 2024/2025

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Lucie Fabíková**
Osobní číslo: **M22475**
Studijní program: **B0413A050024 Ekonomika a management**
Specializace: **Ekonomika a management podniku**
Forma studia: **Prezenční**
Téma práce: **Analýza motivace pracovníků ve společnosti Saroute, s.r.o.**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky týkající se motivace zaměstnanců a motivačního systému.

II. Praktická část

- Proveďte analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců zvolené společnosti formou dotazníkového šetření.
- Na základě zjištěných poznatků navrhnete doporučení pro zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců ve zvolené společnosti.
- Zhodnotte přínosy navrhovaných doporučení.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page, 2016. ISBN 978-07-494-7815-5.
ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.
MASLOW, Abraham Harold. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál, 2021. ISBN 978-80-262-1728-2.
PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. *Poradce pro praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. *Manažer*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Ing. Aleš Gregar, CSc.
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání bakalářské práce: 10. února 2025
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. května 2025

L.S.

doc. Ing. Michal Pilík, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2025

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Prohlašuji, že

- jsem na bakalářské práci pracoval(a) samostatně a použitou literaturu jsem řádně citoval(a); v případě publikace výsledků budu uveden(a) jako spoluautor;
- odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou obsahově totožné.

Ve Zlíně, dne

.....
podpis autora

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je analýza motivace pracovníků ve společnosti SAROUTE s.r.o. Cílem je zhodnotit aktuální motivační program a navrhnout opatření ke zvýšení spokojenosti a efektivity zaměstnanců.

Teoretická část se věnuje vymezení pojmu motivace, její formy a hlavních nástrojů hmotné motivace. Zabývá se také vybranými motivačními teoriemi, včetně Maslowovy hierarchie potřeb, Alderferovy teorie ERG, Herzbergovy dvoufaktorové teorie a McGregorovy teorie X a Y.

Praktická část analyzuje motivační program společnosti SAROUTE s.r.o., na základě dotazníkového šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaného rozhovoru s jednatelem firmy. Výsledky dotazníku jsou porovnány dle je pohlaví a země působení. Na základě zjištění jsou formulována doporučení pro zlepšení motivačního systému společnosti.

Klíčová slova: motivace, stimulace, benefity, spokojenost, motivační systém, zaměstnanci

ABSTRACT

The subject of this bachelor's thesis is the analysis of employee motivation in the company SAROUTE s.r.o. The aim is to evaluate the current motivation program and propose measures to enhance employee satisfaction and efficiency.

The theoretical part focuses on defining motivation, its forms, and the main tools of material motivation. It also examines selected motivation theories, including Maslow's hierarchy of needs, Alderfer's ERG theory, Herzberg's two-factor theory, and McGregor's Theory X and Theory Y.

The practical part analyzes the motivation program of SAROUTE s.r.o. based on a questionnaire survey among employees and a semi-structured interview with the company's managing director. The questionnaire results are compared according to gender and country of operation. Based on the findings, recommendations are formulated to improve the company's motivation system.

Keywords: motivation, stimulation, benefits, satisfaction, motivation system, employees

Ráda bych touto cestu vyjádřila upřímné poděkování vedoucímu mé bakalářské práce panu doc. PhDr. Ing. Aleši Gregarovi, CSc. za odborné vedení a trpělivost, cenné rady, ochotu pomoci a celkový čas věnovaný mně a mé práci.

Mé poděkování patří také vedení společnosti SAROUTE s.r.o. za umožnění spolupráce a poskytnutí interních informací, díky kterým tato bakalářská práce mohla být zpracována. V neposlední řadě můj velký dík patří všem zaměstnancům firmy za jejich participaci na dotazníkovém šetření, kterou přispěli k hodnotným závěrům této práce.

„Dobrý obchod je takový, kde jsou spokojeni všichni zúčastnění.“

Tomáš Baťa

OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....	13
I TEORETICKÁ ČÁST.....	14
1 MOTIVACE	15
1.1 FORMY MOTIVACE.....	15
1.1.1 Pozitivní a negativní motivace	15
1.1.2 Vnitřní a vnější motivace	16
1.1.3 Hmotná a nehmotná motivace.....	16
1.2 HLAVNÍ NÁSTROJE HMOTNÉ MOTIVACE.....	16
1.2.1 Mzda a jiné složky mzdy.....	16
1.2.2 Benefity	17
2 MOTIVAČNÍ TEORIE	18
2.1 TEORIE POTŘEB	18
2.1.1 Maslowova teorie potřeb.....	18
2.1.2 Alderferova teorie ERG	19
2.1.3 Herzbergova motivační teorie	20
2.2 TEORIE MOTIVAČNÍHO PROCESU.....	20
2.2.1 Teorie očekávání	20
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA TYPOLOGIE PRACOVNÍKŮ.....	21
2.3.1 McGregorova teorie X a Y.....	21
3 STIMULACE.....	22
3.1 OBJASNĚNÍ POJMU	22
3.2 MOTIVACE VERSUS STIMULACE.....	22
4 MOTIVAČNÍ PROGRAM.....	23
5 SOUČASNÉ TRENDY MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ	25
6 SHRUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI.....	26
II PRAKTICKÁ ČÁST.....	27
7 PODKLADY K ANALÝZE	28
8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI.....	29
8.1 HISTORIE A SOUČASNOST	29
8.1.1 Historie.....	29
8.1.2 Současnost.....	30
8.2 ODBĚRATELÉ	30
8.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI.....	31
9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU	32

9.1	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU S OHLEDEM NA POHLAVÍ.....	39
9.2	POROVNÁNÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU S OHLEDEM NA ZEMI PŮSOBNÍ FIRMY.....	42
9.3	ZODPOVĚZENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	45
10	ROZHOVOR S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI.....	47
11	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	49
11.1	ZLEPŠENÍ MEZILIDSKÝCH VZTAHŮ NA PRACOVÍŠTI (POBOČKA SLOVENSKO)	49
11.2	ZLEPŠENÍ KOMUNIKACE MEZI ZAMĚSTNANCI A NADŘÍZENÝMI (POBOČKA SLOVENSKO)	49
11.3	ZAVEDENÍ VÝKONOVÝCH BONUSŮ A PRÉMIOVÉHO SYSTÉMU	50
11.4	PŘÍSPĚVEK NA PENZIJNÍ PŘIPOJIŠTĚNÍ	50
11.5	ZAVEDENÍ SICK DAYS	51
	ZÁVĚR.....	52
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	53
	SEZNAM OBRÁZKŮ	55
	SEZNAM TABULEK.....	56
	SEZNAM GRAFŮ	57
	SEZNAM PŘÍLOH.....	58
	PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.....	59
	PŘÍLOHA P II: PŘEPIS ROZHOVORU S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI.....	62

ÚVOD

Motivace pracovníků je jedním z klíčových faktorů ovlivňujících efektivitu, výkonnost a celkovou úspěšnost každé společnosti. Správně nastavený motivační program nejen zvyšuje produktivitu pracovníků, ale také přispívá k jejich spokojenosti, loajalitě a ochotě se dlouhodobě podílet na rozvoji firmy. Každý zaměstnanec je výjimečný, a proto na něj mohou působit odlišné motivační faktory než na jeho spolupracovníka. To, co jednoho člověka motivuje k lepším výkonům a efektivitě, může být pro druhého zcela nepodstatné a pro jeho motivaci irelevantní. Proto je nezbytné, aby vedení firmy dokázalo správně určit potřeby svých zaměstnanců a přizpůsobilo motivační strategii tak, aby byla co nejefektivnější.

Téma motivace zaměstnanců jsem si pro svou bakalářskou práci vybrala nejen proto, že jde o důležité a velmi diskutované téma v oblasti managementu podniku, ale také z osobních důvodů. Jedním z vedoucích pracovníků v podniku, který je předmětem mé analýzy, je má matka. Z její zkušenosti vím, jak náročné je udržet zaměstnance uspokojené a zároveň výkonné, zvláště v době, kdy se pracovní trh neustále mění a lidé mají vyšší nároky na své pracovní podmínky. Právě díky těmto debatám jsem si uvědomila, že účinná motivace zaměstnanců není jen otázkou vyšších mezd nebo rozsáhlejší nabídky benefitů, ale že zahrnuje i psychologické aspekty, jako jsou vztahy na pracovišti, pocit uznání a ocenění, možnosti osobního rozvoje a celkové vazby mezi zaměstnanci a vedením.

V teoretické části práce si definujeme různé formy motivace a hlavní nástroje hmotné motivace, mezi které patří například mzda a zaměstnanecké benefity. Dále představím vybrané motivační teorie, které pomáhají vysvětlit, proč a jak lidé reagují na různé motivační podněty a metody. Patří sem například Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova ERG teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie nebo Vroomova teorie očekávání. Závěrem teoretické části budu věnovat rozdílům mezi motivací a stimulací a jak spolu tyto pojmy souvisí.

Praktická část bude zaměřena na přestavení společnosti, její historii i současnost, a především na motivační program, který uplatňuje u svých zaměstnanců. V rámci této části provedu také dotazníkové šetření mezi pracovníky společnosti, přičemž se zaměřím na to, jak se motivace liší podle různých faktorů, jako je pohlaví nebo země, ve které firma působí. Součástí analýzy bude také polostrukturovaný rozhovor s vedením společnosti,

který poskytne náhled na přístup firmy k motivaci pracovníků. Na základě zjištěných výsledků navrhnou opatření pro zlepšení motivace pracovníků společnosti.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve společnosti SAROUTE s.r.o. a na základě získaných výsledků navrhnout opatření, která by mohla vést ke zvýšení jejich spokojenosti a pracovní efektivity. Dílčími cíli je zhodnotit, jak zaměstnanci vnímají motivaci s ohledem na jejich pohlaví a pobočku, na které v současnosti působí. Dalším cílem je zodpovězení stanovených výzkumných otázek týkajících se motivace a spokojenosti pracovníků. Tyto odpovědi budou také sloužit k návrhu opatření.

K vypracování návrhu obsahu této bakalářské práce bude využita metoda brainstormingu a vytvořena myšlenková mapa, která napomůže strukturovat obsah a lépe si ujasnit zaměření práce.

Pro zpracování práce budou využity jak teoretické, tak praktické metody. V teoretické části bude provedena rešerše odborné literatury zaměřené na motivaci pracovníků, formy motivace a vybrané motivační teorie (Maslowova hierarchie potřeb, ERG teorie, Herzbergova dvoufaktorová teorie, Vroomova teorie očekávání aj.).

Praktická část práce bude založena na kvantitativním i kvalitativním výzkumu. Základním nástrojem sběru dat bude anonymní dotazník, který bude distribuován mezi zaměstnance obou poboček společnosti (v Hranicích a v Považské Bystrici). Výsledky dotazníkového šetření budou analyzovány a graficky zpracovány srovnáním odpovědí podle pohlaví a podle pobočky.

Dále bude realizován polostrukturovaný rozhovor s vedením společnosti, který bude sloužit k hlubšímu pochopení přístupu k motivaci zaměstnanců z pohledu managementu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Všechny společnosti usilují o to zjistit, jak dosáhnout co nejvyššího pracovního výkonu od svých zaměstnanců. Zaměřují se proto na různé motivační stimuly, odměny a pracovní podmínky, za kterých zaměstnanci svou práci vykonávají. (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016)

Podle Armstronga (2016) je motivace důvodem, proč člověk něco dělá. Přestavuje sílu, jež ovlivňuje lidské chování a smýšlení, které vede lidi k danému jednání. Lidé se cítí motivovaní v momentě, kdy věří, že specifický postup jim dokáže pomoci dosáhnout cíle a obdržet tak odměnu, která naplní jejich potřeby a přání.

V jiné publikaci naopak Armstrong a Taylor (2015) tvrdí, že termín „motivace“ může označovat nejen stanovené cíle, ale i způsob, jakými si je lidí volí, a metody, jimiž se ostatní snaží jejich chování ovlivnit. Správně motivovaní lidé projevují pozitivní a dobrovolné chování. Jsou ochotni vyvinout větší úsilí a snaží se dosáhnout co nejlepších výsledků. Tito lidé jsou často motivovaní sami sebou a znamená-li to, že se ubírají správným směrem, pak se jedná o nejlepší způsob motivace.

1.1 Formy motivace

1.1.1 Pozitivní a negativní motivace

Pozitivní motivace má příznivý dopad na zaměstnance. Napomáhá ke zvyšování jejich pracovní výkonnosti, posilovat loajalitu vůči firmě, zlepšovat mezilidské vztahy na pracovišti a přispívat k celkové spokojenosti týmu. Může mít mnoho podob, například finanční odměny, pochvaly, možnost kariérního růstu nebo příjemné pracovní prostředí. (Maslow, 2021)

Pojem negativní motivace zahrnuje nejrozumnější formy nátlaku, hrozeb, úmyslné manipulace, které uspokojují potřeby pouze toho, kdo je uplatňuje, zatímco potřeba zaměstnance zůstávají nenaplněné. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Pozitivní motivace bývá zpravidla účinnější než motivace negativní i přesto, že bez výhrůžek sankcí se vedoucí pracovník při motivování podřízených jen těžko obejde. Jsou totiž na rozdíl od motivace odměnou důležité právě v případech, kdy chceme jistému chování předejít. (Urban, 2017)

1.1.2 Vnitřní a vnější motivace

Vnitřní motivace lze charakterizovat jako motivace vyplývající z práce samotné.

(Armstrong a Taylor, 2015)

Vnitřní motivace má vliv na samostatnost, rozvoj nových schopností, dosažení viditelně lepších výsledků. Zároveň také působí na vnímání širšího společenského významu odvedené práce. Každý z těchto faktorů však působí na jednotlivé zaměstnance odlišně.

(Urban, 2017)

Naopak vnější motivace se zabývá opatřeními, která přicházejí z okolního prostředí, nejčastěji ze strany zaměstnavatele, a ovlivňují nás zvenčí. Jedná se například o odměny (navýšení mzdy, pochvala, kariérní růst) nebo tresty (kritika, odebrání osobního ohodnocení apod.). Faktory vnější motivace mohou mít okamžitý a hluboký účinek, nemusejí však působit dlouhodobě, jako to naopak u faktorů vnitřní motivace bývá, jelikož tyto faktory jsou součástí lidí a jejich výkonu. Nejsou tedy pracovníkům vnucovány a mají trvalejší účinky. (Armstrong a Taylor, 2015)

1.1.3 Hmotná a nehmotná motivace

U hmotných faktorů motivace zcela zřejmě dominují peníze, které může každý zaměstnanec využít k uspokojení jeho individuálních potřeb. Podobně jako u ostatních hmotných motivačních stimulů platí i u peněz, že s navyšujícím se dosažením potřeb jejich motivační efekt klesá, tím pádem další navyšování mezd zaměstnanců již nemá smysl.

K nehmotné motivaci patří nejen faktory vnitřní, ale i poměrná část vnějších. Význam nehmotných motivačních stimulů, mezi které řadíme například pochvaly, uznání nebo příležitost získání nových pracovních zkušeností, bývá často manažery společností nedoceňován. Tyto faktory jsou pro valné množství pracovníků důležité mimo jiné proto, že uspokojují tu část potřeb, které je penězi neuspokojitelná. Jedná se třeba o potřebu seberealizace. (Urban, 2017)

1.2 Hlavní nástroje hmotné motivace

1.2.1 Mzda a jiné složky mzdy

Peníze mohou být efektivním nástrojem k přilákání pracovníků i k jejich krátkodobému setrvání u práce, která pro ně nemusí být lukrativní. Jejich motivační síla je však omezená, zejména v případech, kdy působí i na negativní faktory.

Herzberg před několika lety v televizním vysílání v návaznosti na svou teorii dvou faktorů prohlásil, že použití finančních nástrojů k ovlivňování efektivity pracovníků funguje, ať už tomu společnost věří, nebo ne. Je obtížné toto tvrzení potvrdit, jelikož existuje spousta protiargumentů. Problémem při zkoumání, zda se výkonnost pracovníků zvyšuje díky finančním pobídkám je obtížnost v stanovení toho, co a jak měřit jako ukazatel změny efektivity. (Banfield, Kay a Royles, 2018)

Mezi finanční odměny patří mzda nebo plat a další peněžní plnění jako třeba náhrady mzdy, odměny za pracovní pohotovost či příspěvky na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění. Dále se může jednak také o příspěvky na stravné, dopravu do zaměstnání a podobně, jakožto součást firemních benefitů. (Šubrt, 2018)

1.2.2 Benefit

Zaměstnanecké benefity představují různé formy peněžních i nepeněžních výhod, které zaměstnavatel poskytuje nad rámec běžné mzdy. Jejich cílem není jen motivovat, ale také posílit vzájemné vztahy mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými a posílit vztah pracovníků k firmě (která benefity poskytuje). Správně nastavený systém benefitů a odměňování napomáhá ke zvyšování konkurenceschopnosti zaměstnavatele na trhu práce. Zaměstnanci často oceňují možnost benefitů více než výhradně mzdovou motivaci. Z tohoto důvodu se zaměstnanecké benefity stávají důležitým faktorem pro budoucí zaměstnance, kteří vybírají mezi více pracovními nabídkami. (Macháček, 2021)

Zaměstnanecké benefity lze rozdělit dvěma způsoby, a sice podle způsobu poskytování nebo podle výhod, jež sebou benefity přinášejí. V praxi je možné nalézt i kombinaci výše zmíněných způsobů. Benefit stanovený zaměstnavatelem v kolektivní smlouvě či vnitřním předpise jsou řazeny do fixního způsobu poskytování benefitů a je na zaměstnancích, zda těchto benefitů využijí. Do této kategorie řadíme stravenky, mobilní telefon, příspěvky na rekreaci, vzdělání, životní a penzijní připojištění nebo slevy na výrobky. U flexibilního způsobu poskytování benefitů nadřízený stanoví balíček benefitů rovněž s limitem na tyto benefity (limit se může lišit podle pracovní pozice, odpracovaných let apod.). Pracovník si může vybrat ty benefity, které ho nejvíce lákají a čerpá je do stanoveného limitu. (Macháček, 2021)

Podle Urbana (2017) tento typ odměňování má ovšem také své úskalí a často se setkáváme v praxi s tím, že benefity nemají přímý motivační význam a zaměstnanci je vnímají jako nárok, nikoliv jako nadstandardní péči.

2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivační teorie dělíme do tří hlavních skupin. Nejvýznamnější kategorií jsou teorie potřeb, dále pak teorie motivačního procesu a teorie zaměřené na typologii pracovníků. Mimo tyto klasické přístupy se v současnosti hojně využívají i další formy motivace, jako je například obohacování práce, rozšiřování pracovních pozic a také jejich častá obměna. (Povazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Motivace pracovníků je velice pestrá a obsahuje různé potřeby. Lze k ní přistupovat různými způsoby, jak dokazují odlišné teorie, z nichž každá klade důraz na odlišný aspekt. (Vágnerová, 2016)

V následujících kapitolách si jednotlivé teorie vysvětlíme a zaměříme se na konkrétní metody, jako je například Maslowova teorie potřeb, Herzbergova motivační teorie, teorie očekávání a mnohé další.

2.1 Teorie potřeb

2.1.1 Maslowova teorie potřeb

Teorie amerického psychologa Abrahama Maslowa se řadí k nejčastěji používaným motivačním praktikám. Stojí na principu hierarchie potřeb, podle kterého je nutné nejprve uspokojit potřeby fyziologické, aby mohly být uspokojeny potřeby vyšší úrovně. (Urban, 2017)

Maslow neuspokojené potřeby rozdělil do pěti skupin. Na nejnižší úrovni jsou základní fyziologické potřeby, jakými jsou například ošacení, jídlo a pití. Následují potřeby bezpečí, mezi které patří například stabilní zaměstnání. Na v pořadí třetím stupni se nachází potřeby sounáležitosti a lásky, jako například přátelství a dobré mezilidské vztahy. Předposlední úrovní je potřeba uznání, zahrnující respekt a úctu spolupracovníků i nadřízených.

Vrcholem Maslowovy pyramidy potřeb je potřeba seberealizace, tedy snaha naplno využít svého potenciálu a rozvíjet své schopnosti. Podle Maslowa je však nemožné tuto potřebu plně uspokojit. (Amstrong, 2023)



Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb, zdroj: vlastní zpracování

2.1.2 Alderferova teorie ERG

Tato teorie blízce souvisí s prací Maslowa. Vypracoval ji Clayton P. Alderfer a poprvé ji publikoval v knize *Human Needs in Organizational Settings (Lidské potřeby v organizačních seskupeních)*, jež vyšla v roce 1972. Podle této teorie se lidské potřeby dělí do následující tří skupiny, a to na:

- Potřeby existence,
- Potřeby sociálních vztahů,
- Potřeby osobního a profesního rozvoje.

Alderferova teorie bývá také označována zkratkou ERG podle anglických názvů pro jednotlivé kategorie (Existence, Relatedness, Growth). Jelikož vychází z Maslowovy hierarchie potřeb, tak platí, že uspokojení potřeb zajištění sociálních vztahů (R) a osobního rozvoje (G) se dostavuje až v momentě, kdy jsou dosaženy potřeby nižší, a sice potřeby zajištění existence (E). Mezi potřebami sociálními a potřebami růstu je možná substituce – není-li jedna z těchto potřeb adekvátně uspokojena, zvyšuje se naléhavost té druhé. (Blažek, 2014)

2.1.3 Herzbergova motivační teorie

Frederick Herzberg definoval faktory dvě skupiny faktorů ovlivňující pracovní spokojenost: motivační a hygienické. Motivační faktory zajišťují vyšší spokojenosti zaměstnanců, zatímco hygienické samy o sobě spokojenost nezvyšují, ale pokud nejsou patřičně zastoupené, mohou vést k nespokojenosti.

Mezi hygienické faktory patří například výše mzdy, firemní pravidla, vztahy s nadřízenými, pracovní podmínky nebo nejistota a pocit bezvýznamnosti pracovní pozice. Naopak motivační faktory zahrnují uznání, dosahování úspěchů, možnost povýšení, charakter vykonávané práce a s ní spojenou odpovědnost a spokojenost. (McGrath, 2015)

2.2 Teorie motivačního procesu

2.2.1 Teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání nám napomáhá porozumět reakcím lidí na určité pracovní požadavky. Tato teorie totiž předpokládá, že pracovník se chová daným způsobem chování na základě svého očekávání, že mu daná činnost či akce přinese požadovanou odměnu (valence) v momentě, co takové jednání uskuteční (instrumentalista).

Autor tuto teorie vyjádřil matematickým vzorcem (1), ve kterém platí, že má-li jakékoliv z faktorů nulovou hodnotu, výsledkem bude také nulový a pracovník tedy nebude mít žádnou motivaci:

$$\text{Motivace} = \text{Valence} \times \text{Očekávání} \times \text{Instrumentalita} \quad (1)$$

Model počítá s tím, že vedoucí pracovník má možnost určit hodnotu všech tří proměnných. Ve skutečnosti jde ale o faktory subjektivní, které je velmi obtížné je ohodnotit u sebe samého, natož tak u svých podřízených. (McGrath. 2015)

2.3 Teorie zaměřené na typologie pracovníků

2.3.1 McGregorova teorie X a Y

McGregorova teorie dělí pracovníky na dva základní typy na základě jejich přístupu ke konané práci a jejich chování. Pracovníci typu X prací spíše pohrdají a vyhýbají se jí, zatímco pracovníci druhého typu, typu Y, ji konají s nadšením a elánem.

Pracovník typu X o práci nemá přirozený zájem, koná v ní pouze nezbytné úkoly a neprojevuje iniciativu. Potřebuje neustálou kontrolu nad plněním jeho povinností a rozsáhlou vnější motivaci jako například odměny nebo strach z pokárání.

Oproti tomu pracovníci typu Y k práci přistupují s chutí a přirozeně, jsou samostatní, kreativní a zodpovědní. Jejich práce je jim zároveň i potěšením, dává jim smysl a nevyžadují neustálý dohled, jelikož je motivují vnitřní faktory z dobře odvedené práce. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016)

Tabulka 1: McGregorova motivační teorie X a Y

Pracovník X	Pracovník Y
Má nechut' k práci	Práce mu přináší radost
Potřebuje hrozbu trestu	Práce je pro něj místo seberealizace
Má negativní vztah k pracovišti	Má pozitivní vztah k pracovišti a firmě
Potřebuje vedení	Je samostatný
Nemá ambice	Má ambice

(Zdroj: vlastní zpracování podle *Psychologie pro každého* (2017))

3 STIMULACE

Stimulace má značnou výhodu v tom, že je velmi jednoduchá. Je založená na myšlence, že dokud zaměstnavatel pohlcuje nepohodlí spojené s efektivitou různými zajímavými hodnotami, pak může očekávat hladký průběh plnění práce ze strany zaměstnance.

Přestali-li vedoucí pracovník tyto vnější stimuly poskytovat, práce se pravděpodobně zastaví, což je hlavní nevýhodou stimulace. (Plamínek, 2015)

3.1 Objasnění pojmu

V manažerské praxi je zcela běžné pojmy stimulace a motivace zaměňovat a podle Plamínka (2015) není důvod tomu odporovat. Je však důležité si uvědomit, že pozitivní vztah k nějaké úloze vzniká za dvou příčin: buď proto, že odměnou za práci je vnější vliv (například peněžitá odměna), nebo proto, že splnění úkolu je v souladu s vnitřním uspokojením člověka, jež úlohu vykonává.

3.2 Motivace versus stimulace

Debner uvádí, že ke správnému navržení motivačního programu je podstatné rozlišovat systém odměňování, tedy stimulaci, a motivační systém. Firmy se v těchto dvou pojmech často nevyznají a tvoří tak programy na základě finančních odměn či benefitů. Podle Debnera totiž peníze pracovníka nemotivují, nýbrž stimulují. Tato stimulace je pouze krátkodobého rázu a její efekt tedy není dostačující.

Stimulace a motivace jsou tedy zcela odlišné pojmy. Motivace se opírá o vnitřní nastavení zaměstnance, značí chuť k práci a činit změny k lepšímu. Je náročné ji měřit, a právě z toho důvodu se společnosti zaměřují na stimulační programy. Tyto systémy dosahují různých úrovní, a to podle jednotlivého úseku či oddělení, pro který strategii vytváříme. (Debner, ©2023)

Autoři managementmania.com (©2016) rozlišují stimulaci od motivace následovně: stimul je podnět, který pramení z okolního prostředí (vnější vliv) a vede k vyvolání aktivity člověka, tudíž k jeho motivaci. Motivace je naopak vnitřní pohnutka, která je aktivována výše zmíněnými stimuly. Stimuly jsou tedy významnou složkou motivace a využívají se pro motivování pracovníků ke splnění zadaných cílů.

Osobně se přikláním k autorům webu managementmania.com a pro praktickou část budu vycházet z jejich definice.

4 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Pro řízení lidských zdrojů jsou motivační systémy velmi důležitým nástrojem, neboť jsou pro zaměstnance hnacím motorem, dodávají jim chuť do práce a přispívají ke zvýšení výkonnosti a posílení angažovanosti.

V obecnosti lze motivační programy chápat jako soubor strategií, jež zaměstnance vedou k lepším výkonům. Efektivní motivační systém reaguje na potřeby a cíle pracovníků tak, aby byl zároveň v souladu se strategií celé společnosti. Jelikož jsou tyto systémy sestavy k povzbuzení vnitřní motivace, je třeba znát a analyzovat vnější faktory, které motivaci zaměstnanců ovlivňují.

Volba správného a efektivního motivačního programu může být opravdu nelehký úkol a jak jsem již zmínila, je třeba přihlížet na cíle a hodnoty společnosti stejně jako na jednotlivé potřeby a přání zaměstnanců.

Dubová (2023) uvádí, že nejčastěji aplikované programy mohou obsahovat následující složky:

Odměna a pochvaly

Jelikož je finanční odměna na prvních příčkách potřeb většiny zaměstnanců, neměla by se z motivačního systému vynechávat. Organizace by tedy měly zvážit zavedení bonusů či mimořádných odměn do složek mzdy a nezapomínat také na úroveň benefitního systému, který svým pracovníkům nabízí. Důležitá je také pozitivní zpětná vazba, kterou by zaměstnavatel neměl šetřit.

Osobní a kariérní růst

V této kategorii se nabízí umožnit pracovníkům pracovat na sobě ve všech rovinách, zdokonalovat se ve svém oboru vzděláním, certifikacemi či náhledem do praxe.

To zaměstnancům zpřístupníme buď přímo na pracovišti pomocí školicích programů nebo interního kouče, nebo poskytnutím dostatečného množství volného času, ve kterém se budou moct externě zlepšovat. Nezapomínejme také na kariérní růst, se kterým by měl pracovníkům pomáhat pověřený nadřízený a plně využívat jejich potenciál.

Stanovení konkrétních cílů

Tímto způsobem mají pracovníci jasně stanovené, měřitelné a realizovatelné cíle a ví, jaký je od nich ve stanoveném čase očekávaný výkon. Mají tedy přesnou představu o náplni své práce, nečelí stresu a jejich práce jim dává smysl.

Přenechání zodpovědnosti

Má-li zaměstnanec možnost samostatně rozhodovat o klíčových rozhodnutích sám za sebe a projevit tím svůj názor, zpravidla se cítí důležitý a má pocit, že má nad svou prací kontrolu a určitou moc. S přenecháním zodpovědnosti také úzce souvisí balanc mezi soukromým a pracovním životem a s ním spojená flexibilita práce. V případě, kdy si zaměstnanec může svou práci rozvrhnout dle svého uvážení a denního programu, a i přesto zadané úkoly plnit, je spokojenost na straně vedení i pracovníka. (Dubová, ©2023)

5 SOUČASNÉ TRENDY MOTIVOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V současnosti se k motivování zaměstnanců využívá široká škála opatření. Patří mezi ně například různé zaměstnanecké benefity související s pracovní dobou a s ní spojenou dovolenou. Velké množství firem svým pracovníkům poskytuje možnost práce z domova, tzv. home office, který jim nabízí větší flexibilitu při plánování pracovní doby a plnění úkolů. Dalším velmi rozšířeným benefitem jsou tzv. sick days – zpravidla 3 až 5 dnů v roce, které zaměstnanec může využít v momentě krátkodobého onemocnění, kdy není vyžadováno lékařské potvrzení a mzda či plat zůstává hrazena zaměstnavatelem v plné výši.

Dalším rozšířeným trendem jsou aktivity zaměřené na posilování a utužování pracovních vztahů. Mnoho zaměstnavatelů k této formě budování dobrého kolektivu využívá rodinné výlety, sportovní akce, vánoční večírky nebo třeba zahradní posezení spojené s grilováním. Vytváří také příjemné prostřední a pracovní podmínky pomocí relaxačních zón přímo na pracovišti nebo vybavením jako jsou například šipky nebo stolní fotbal. (Kubíčková, Patáková, ©2018)

6 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI

V teoretické části jsme definovali pojem motivace a její různé podoby, dále jednotlivé motivační teorie a v neposlední řadě jsme se zaměřili na důležité téma, a sice stimulaci a její rozdíl mezi motivací. Znalost této problematiky je východiskem pro zpracování praktické části.

Konkrétně jsou použity poznatky o formách motivace (vnitřní a vnější, hmotná a nehmotná), jelikož dotazník obsahuje mimo jiné i otázky týkající se faktorů, které zaměstnance nejvíce motivují, a také toho, zda se cítí za svou práci dostatečně oceněni. Tyto definice jsou uplatněny i v otázce hodnotící komunikaci mezi zaměstnanci a jejich vedením.

Dále aplikuji znalosti nástrojů hmotné motivace, které slouží jako podněty stimulační. Jedná se o oblast mezd a nejrozumnějších forem benefitů, na které byli zaměstnanci v dotazníku tázáni.

Z motivačních teorií, které jsme více vysvětlili v teoretické části, jsem pro analýzu využila hlavně Maslowovu teorii potřeb, jež je zmíněná v rámci individuálního posouzení faktorů, které zaměstnance pracovně motivují. Část dotazníku zaměřující se na spravedlnost odměňování vychází z Vroomovy teorie očekávání.

V neposlední řadě považuji za stěžejní výstup pro praktickou část také rozdíl mezi motivací a stimulací především z toho důvodu, že stimulace jakožto vnější vliv slouží jako pohnutka k motivaci, tedy k vnitřnímu hnacímu mechanismu. Dotazník se také soustředí na posouzení jednotlivých stimulů očima zaměstnanců.

Teoretická část slouží jako podklad nejen pro sestavení dotazníku a jeho následného vyhodnocení, ale opírám se o ni i při rozhovoru s jednatelem společnosti Ing. Ivanem Hlavoněm, MBA, kde probíráme téma motivace a stimulace z jeho úhlu pohledu. Získané odpovědi z dotazníkového šetření a informace plynoucí z rozhovoru s jednatelem firmy poskytnou reálný obraz o motivaci a stimulaci pracovníků, což umožňuje vyhotovení návrhu na zlepšení motivačního programu společnosti.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

7 PODKLADY K ANALÝZE

K analýze motivace pracovníků ve společnosti SAROUTE s.r.o. jsem si zvolila dva primární zdroje dat, a sice dotazníkové šetření mezi zaměstnanci a polostrukturovaný rozhovor s jednatelem společnosti, panem Ing. Ivanem Hlavoněm, MBA.

V dotazníkovém šetření jsem se zaměřila výhradně na zaměstnance a jejich postoje k motivaci a jejím nástrojům ze strany zaměstnavatele. Zaměřuji se na celkovou spokojenost pracovníků s jejich prací, nástroji motivace, které firma využívá, komunikaci s nadřízenými a jejich individuální preferenci benefitů. Dále jsem zkoumala, jaké další benefity by dle jejich názoru měly být ve společnosti zavedeny a dala pracovníkům prostor a vyjádření jejich postoje v otázce zvýšení úrovně motivace. Výsledky tohoto šetření poskytují komplexní obraz o pohledu na motivaci ve společnosti ze strany pracovníků.

Druhou fází analýzy je rozhovor s jednatelem společnosti, který je zaměřen na jeho nahlížení na tuto problematiku. Řešíme zde stimuly, kterými své pracovníky aktuálně navádí k motivaci, možnost případného rozšíření benefitů, zakotvení motivačního programu do vnitropodnikové směrnice a v neposlední řadě také rozdíl mezi motivací pracovníků na pobočce na Slovensku versus v České republice. Odpovědi jednatele společnosti přináší subjektivní náhled k motivaci pracovníků a objasňují rozhodnutí, jež byly vrcholovým managementem v této problematice učiněny.

Mým záměrem byla také analýza motivačního programu společnosti, jež by měl být součástí vnitropodnikové směrnice a kdykoliv k dispozici k nahlédnutí pracovníkům i vedoucím úseků. Při sběru dat jsem však zjistila, že firma motivační systém sestavený nemá, tudíž z něj nelze data čerpat a plánovaná analýza se neuskutečnila.

S ohledem na dostupné podklady, z kterých v analýze čerpám, si pokládám následující výzkumné otázky:

1. Cítí se zaměstnanci české pobočky za svou práci ocenění stejně jako zaměstnanci pobočky slovenské?
2. Jsou zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 6 let se svou prací celkově minimálně spokojeni?
3. Hodnotí pracovníci administrativy komunikaci s nadřízenými v průměru stejně jako obsluha značkovacího stroje?
4. Preferovali by pracovníci z nabídky potenciálních benefitů nejvíc sick days?

8 PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI

Předmětem činnosti SAROUTE s.r.o. je oblast dopravního značení a s ním spojených služeb. Konkrétně se jedná o přípravné a dokončovací stavební práce, vodorovné a svislé dopravní značení společně s opravou a údržbou silnic. Firma působí primárně ve veřejném sektoru, kde spolupracuje s městy, státními institucemi a Správami silnic jednotlivých krajů. Hlavním odběratelem je pro českou pobočku Ředitelství silnic a dálnic České republiky, s.p. a pro pobočku slovenskou pak Národná diaľničná spoločnosť, a.s.

Informace obsáhlé v kapitole č. 8 byly čerpány z diskusí s vedoucími pracovníky poboček a vnitropodnikových směrnic.

8.1 Historie a současnost

8.1.1 Historie

Společnost SAROUTE s.r.o. má své kořeny v roce 1993, kdy na Slovensku vznikla firma SATES a. s. Považská Bystrica. Mezi její zaměstnance tehdy patřil i Ing. Ivan Hlavoň, MBA, který se později stal majitelem a jednatelem SAROUTE s.r.o. Ve stejném roce absolvoval pracovní stáž v rakouské firmě Richter s.r.o., kde získal cenné zkušenosti v oblasti vodorovného dopravního značení. Ty následně přenesl zpět na Slovensko, což vedlo k rozšíření činnosti společnosti SATES a s. na dopravní značení.

V roce 1994 byla v České republice založena společnost SATES Morava s.r.o. se sídlem v Přerově, jako pobočka slovenské firmy SATES a.s. O dva roky později, v roce 1996, vznikla firma HELVET s.r.o., zaměřená na výrobu materiálů pro vodorovné dopravní značení. Díky vysoké kvalitě produktů se rychle zařadila mezi přední výrobce a zajišťovala dodavatele materiálů nejen na Slovensku, ale i v České republice.

SATES Morava s.r.o. se postupně rozšířila na celé území ČR a významně posílila své postavení v oblasti vodorovného dopravního značení. Svou činnost rozšířila také o montáž svodidel a dlaždičské práce, díky čemuž se podílela na rekonstrukcích náměstí a pěších zón po celé České republice. Po povodních v roce 1997 se společnost přestěhovala do Valašského Meziříčí a rozšířila svou působnost i do Polska a na Ukrajinu.

V roce 2003 došlo k rozdělení firmy SATES Morava a vznikla tak samostatná firma DZ SATES Morava s.r.o., zaměřená výhradně na dopravní značení v ČR. V roce 2007 se název společnosti změnil na SAROUTE s.r.o., přičemž sídlo zůstalo i nadále ve Valašském Meziříčí. Po celou dobu historie firmy v ní působí Ing. Ivan Hlavoň, MBA –

od zaměstnance až po majitele a jednatele. V prosinci 2024 došlo k přestěhování české části společnosti do Hranic.

8.1.2 Současnost

Slovenská pobočka

SAROUTE s.r.o. se sídlem v Považské Bystrici zaměstnává téměř 30 zaměstnanců a působí po celém Slovensku. Společnost se specializuje na dopravní značení, instalaci svodidel na silnicích I.–III. tříd, dálnicích, místních komunikacích, ve městech a na letištích. Vedle toho realizuje menší stavební zakázky, například montáž dopravních knoflíků či instalaci svislého dopravního značení.

Česká pobočka

SAROUTE s.r.o. se sídlem v Hranicích zaměstnává 13 pracovníků a působí po celém území ČR. Společnost se zaměřuje na vodorovné dopravní značení silnic všech tříd, dálnic, letištních ploch, heliportů nemocnic, parkovišť nákupních center i soukromých komunikací. Mezi hlavní odběratele patří státní a krajské organizace, ale také velké stavební firmy.

Postupná expanze na širší trhy umožnila růst obrátu i zisku firmy. To vedlo k rozšiřování a modernizaci strojního vybavení a vozového parku. Společnost neustále sleduje nové trendy v oblasti technologií a materiálů pro aplikaci vodorovného dopravního značení.

8.2 Odběratelé

Společnost SAROUTE s.r.o. Považská Bystrica se účastní veřejných tendrů na území Slovenska formou přímých účastí (nabídka) nebo formou aukcí, které nejsou v ČR v oblasti vodorovného značení tak obvyklé, jako na Slovensku.

Slovenské firmě se daří dlouhodobá spolupráce s firmami NDS a. s. (Národná diaľničná spoločnosť), obdoba ŘSD ČR, která spravuje silnice I. tříd a dálnice na Slovensku a SSC (Slovenská správa ciest), obdoba Správ silnic v ČR, která spravuje silnice II.-III. tříd. Rovněž má uzavřeny dlouhodobé kontrakty s Magistrátem Města Bratislava, pro který realizuje značení nových parkovacích míst a vyhrazené cyklopruhy.

Dále firma provádí práce pro velké stavební firmy, působící na slovenském trhu, jako PORR a. s., STRABAG a. s., EUROVIA a. s., nebo VÁHOSTAV a. s.

Společnost SAROUTE s.r.o. Hranice se účastní veřejných výběrových řízení pro ŘSD s.p., Správu silnic Moravskoslezského kraje, příspěvková organizace kraje (SSMSK), Správu silnic Olomouckého kraje, příspěvková organizace kraje (SSOK), Správu a údržbu silnic Jihomoravského kraje, příspěvková organizace kraje (SÚS JmK). Pro tyto organizace se nám dlouhodobě daří uzavírat smlouvy na zakázky; tyto společnosti tvoří převážnou část našich odběratelů.

Rovněž se společnost řadí již mnoho let mezi stálé dodavatele vodorovného značení pojezdových ploch i dráhy Letiště Ostrava a. s., v předchozích 2 letech jsme prováděli značení letištních ploch Letiště Hradec Králové (Letecké služby Hradec Králové a. s.).

8.3 Motivační program společnosti

Majitel firmy je hrdý na dlouholeté zaměstnance, kteří jsou stabilní součástí pracovního kolektivu a tvoří pevný základ firemní kultury. Společnost však nemá motivační program oficiálně stanovený a motivace pracovníků probíhá spíše na neformální bázi a je závislá na přístupu jednotlivých vedoucích úseků.

Zaměstnanci jsou odměňováni zejména prostřednictvím finančního ohodnocení, které je závislé na pracovním zařazení, loajalitě pracovníka a kvalitě odvedené práce.

Mezi další běžně využívané motivační nástroje ve společnosti pak patří pochvala a uznání nebo nabídka benefitů.

Konkrétními benefity, které firma zaměstnancům poskytuje, je například stravenkový paušál pro technicko-hospodářské pracovníky, stravné pro řadové zaměstnance nebo možnost využívat firemní mobilní telefony či služební auta i k soukromým účelům. Tyto výhody nejsou ukotveny ve vnitropodnikové směrnici, nýbrž jsou aplikovány na základě ústní dohody mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem. Tento neoficiální přístup může vést k nesrovnalostem v poskytování benefitů a potenciálně i ke zhoršení vztahů na pracovišti.

9 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKU

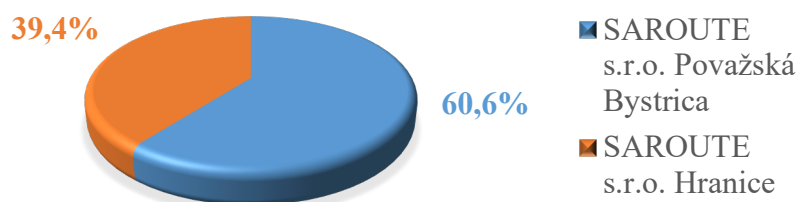
Dotazníkové šetření bylo realizováno s cílem zjistit míru spokojenosti zaměstnanců společnosti SAROUTE s.r.o. Do průzkumu byly zapojeny obě pobočky a ze celkového počtu 43 zaměstnanců se šetření zúčastnilo 33 z nich, tj. 77 %. Dotazník byl spuštěn dne 28. března 2025 a sběr dat probíhal do 11. dubna 2025. Převážná část zaměstnanců otázky zodpověděla prostřednictvím zasláného odkazu. Pro ty, kteří neměli možnost dotazník vyplnit elektronicky, byla připravena tištěná verze. Obdržené odpovědi pak byly anonymně přeneseny do elektronické verze a zařazeny do celkového vyhodnocení.

Dotazník se skládal ze 12 otázek, z nichž 11 bylo uzavřených a povinných, zatímco 1 zbývajících otázka byla otevřená a nepovinná. Otázky byly konstruované tak, aby odpovídaly stanoveným výzkumným otázkám a zachytily tak celkovou spokojenost pracovníků a jejich postoj ke konkrétním stimulům ovlivňující pracovní nasazení. Z celkového počtu otázek se 4 z nich zaměřovaly na základními informacemi o zaměstnancích a zbývajících 8 se věnovalo tématu motivace, například benefity, ocenění za práci či hodnocení komunikace s nadřízeným. Dotazník je přílohou této bakalářské práce (Příloha P I).

Forma kvantitativního šetření formou dotazníku byla zvolena s cílem zjistit názor a postoj zaměstnanců na obou pobočkách – jak v České republice, tak na Slovensku. Dotazník byl vytvořen pro všechny zaměstnance bez ohledu na jejich pracovní zařazení. Díky 77% návratnosti vyplněných dotazníků lze výsledky požadovat za validní napříč celou společností.

Vyhodnocení jednotlivých otázek:**1. Na jaké pobočce pracujete?**

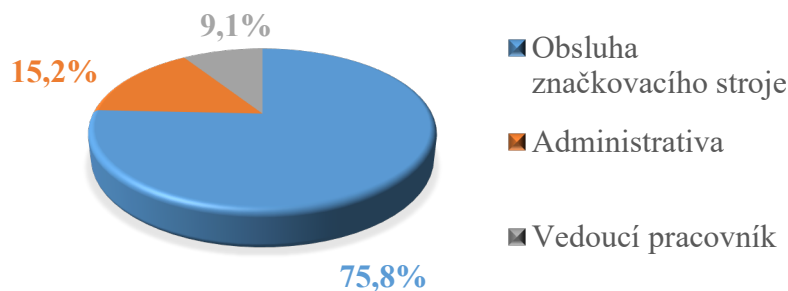
Z výsledků dotazníku vyplývá, že z 33 zúčastněných pracovníků 60,6 % z nich působí na pobočce na Slovensku v Považské Bystrici. Konkrétně se jedná o 20 pracovníků. Zbývajících 39,4 %, čili 13 zaměstnanců pracuje na pobočce v České republice, a sice v Hranicích.



Graf č. 1: Na jaké pobočce pracujete? (Zdroj: vlastní zpracování)

2. Jaké je Vaše pracovní zařazení?

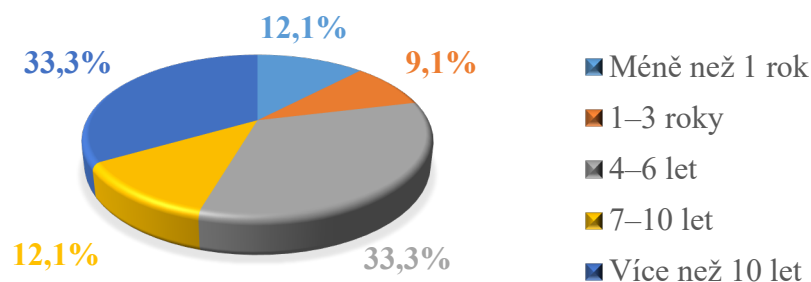
Největší část respondentů, jež se zapojili do dotazníkového šetření je zaměstnána na pozici obsluha značkovacího stroje, konkrétně se jedná o 25 pracovníků a tvoří tak 75,8 % výsledku. Zbylá část jsou administrativní pracovníci, zastoupena 5 členy (15,2 %) a 3 vedoucí pracovníci, (9,1 %).



Graf č. 2: Jaké je Vaše pracovní zařazení? (Zdroj: vlastní zpracování)

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

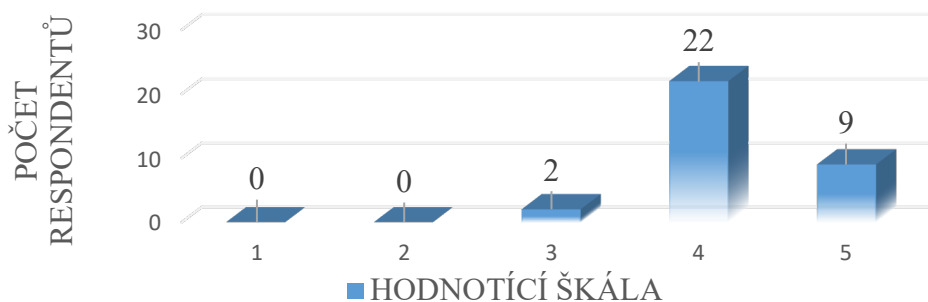
Z grafu č. 3 je patrné, že nejvíce zaměstnanců ve společnosti působí 4–6 let a více než 10 let. Každá z těchto skupin tvoří 33,3 % všech respondentů, tedy 11 zaměstnanců. Dalšími nejvíce zastoupenými skupinami jsou pracovníci, kteří ve společnosti pracují méně než 1 rok a 7–10 let, přičemž v každé jednotlivé skupině pracují 4 zaměstnanci (12,1 %). Poslední část tvoří respondenti, kteří ve společnosti působí 1–3 roky.



Graf č. 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti? (Zdroj: vlastní zpracování)

4. Jak jste celkově spokojen/a ve svém zaměstnání?

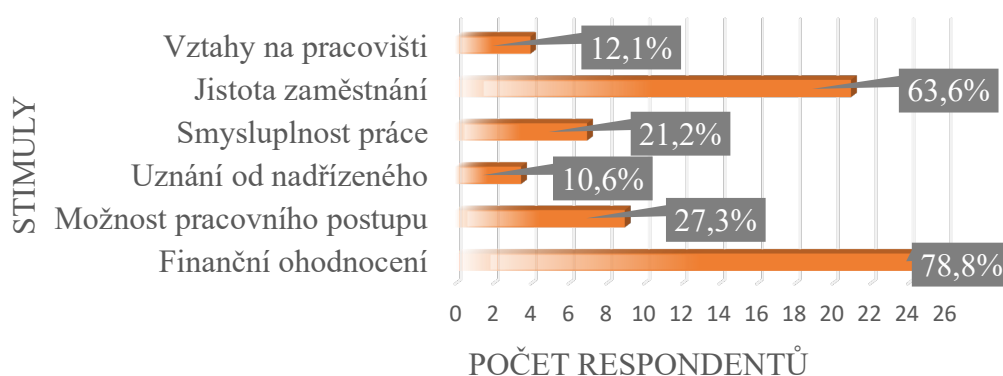
U této otázky byla stanovena hodnotící škála od 1–5, kde 1 = velmi nespokojen/a a 5 = velmi spokojen/a. Většina respondentů, konkrétně 22 osob (66,7 %), zvolila hodnotu 4. Dalších 9 z pracovníků (27,3 %) uvedlo hodnotu 5, což obecně značí vysokou spokojenost zaměstnanců se svým zaměstnáním. Pouze 2 respondenti (6,1 %) svou spokojenost hodnotí průměrně, a sice hodnotou 3.



Graf č. 4: Jak jste celkově spokojen/a ve svém zaměstnání?
(Zdroj: vlastní zpracování)

5. Co Vás nejvíce motivuje na Vaší práci?

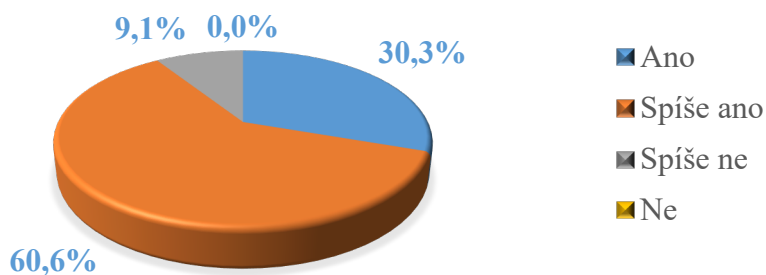
Mezi hlavní faktory motivace, které zaměstnanci vnímají jako klíčové, patří finanční hodnocení, jež zvolilo 26 respondentů (78,8 %) a jistota zaměstnání, kterou označilo 21 respondentů (63,6 %). Na dalších příčkách se umístila možnost pracovního postupu s 9 hlasy (27,3 %) a smysluplnost práce, kterou uvedlo 7 respondentů (21,2 %). Za méně důležité považují zaměstnanci vztahy na pracovišti, zvolené pouze 4 pracovníky (12,1 %) a uznání od nadřízeného, jelikož tento stimul nebyl vybrán nikým z respondentů.



Graf č. 5: Co Vás nejvíce motivuje na Vaší práci? (Zdroj: vlastní zpracování)

6. Cítíte se být dostatečně oceněn/a za svou práci?

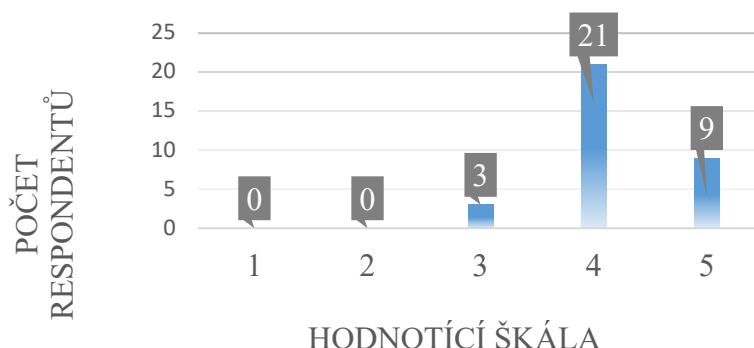
Reakce na tuto otázku byly převážně pozitivního rázu, jelikož nejčastější odpověď byla „spíše ano“, kterou uvedlo 20 zaměstnanců (60,6 %). Políčko „ano“ označilo 10 respondentů (30,3 %) a 3 další účastníci (9,1 %) označili možnost „spíše ne“. Odpovědi „ne“ nevyužil nikdo z respondentů, což lze považovat za příznivý signál, i přestože část společnosti by v této oblasti uvítala zlepšení.



Graf č. 6: Cítíte se být dostatečně oceněn/a za svou práci? (Zdroj: vlastní zpracování)

7. Jak byste hodnotil/a komunikaci s nadřízeným?

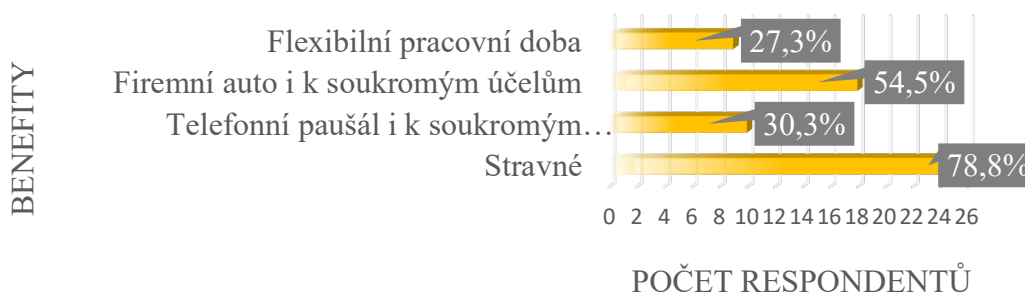
I tentokrát měli respondenti ve svých odpovědích velmi jasno a výsledky jsou srovnatelné s odpověďmi otázky předchozí. Na hodnotící škále 1–5, kde 1 = velmi nespokojen/a a 5 = velmi spokojen/a, 21 respondentů (63,6 %) ohodnotilo komunikaci s nadřízeným hodnotou 4 (spokojen/a) a 9 respondentů (27,3 %) označilo nejvyšší hodnocení 5 (velmi spokojen/a). Průměrnou a zároveň nejnižší hodnotu zvolili 3 pracovníci (9,1 %). Možnost 1 a 2, čili „velmi nespokojen/a“ a „nespokojen/a“, nezvolil žádný respondent, což poukazuje na zdravé pracovní vztahy.



Graf č. 7: Jak byste hodnotil/a komunikaci s nadřízeným? (Zdroj: vlastní zpracování)

8. Které z benefitů, jež Vám jsou nabízeny, jsou pro Vás nejdůležitější?

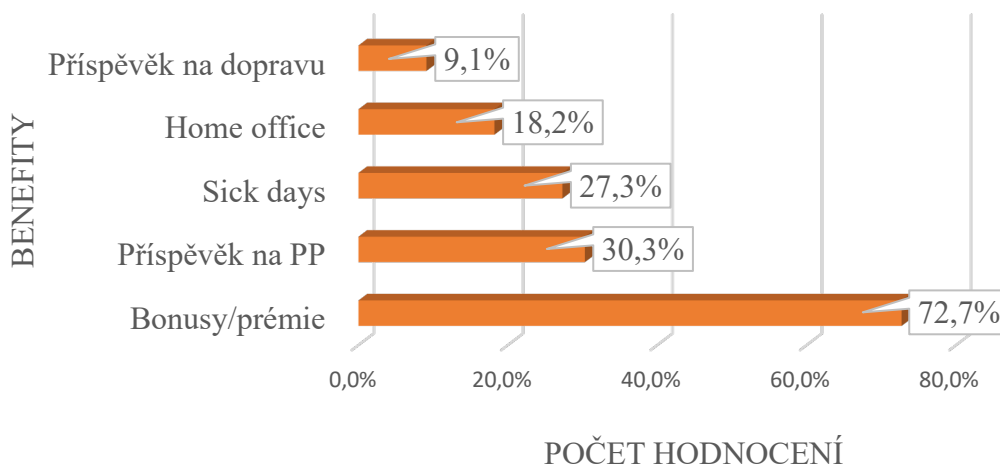
Za nejdůležitější benefity ze současné nabídky respondenti označili stravné, které uvedlo 26 respondentů (78,8 %) a možnost využívání firemního auta i k soukromým účelům zvolené 18 zaměstnanci (54,5 %). Pro 10 respondentů (30,3 %) je důležité také využívání telefonního paušálu k soukromým účelům. Poslední benefit, flexibilní pracovní dobu, označilo za podstatnou 9 zaměstnanců, čili (27,3 %).



Graf č. 8: Které z benefitů, jež Vám jsou nabízeny, jsou pro Vás nejdůležitější? (Zdroj: vlastní zpracování)

9. Které z následujících benefitů byste ve společnosti uvítali?

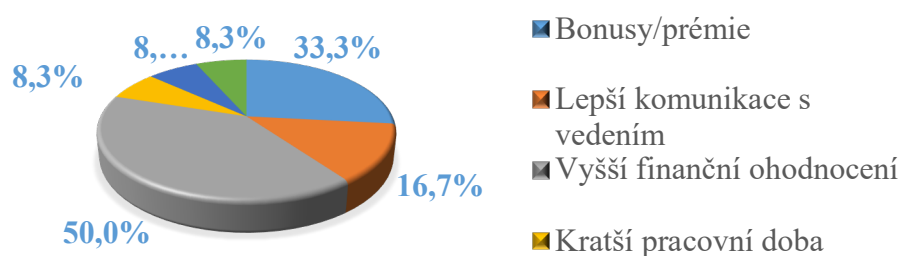
Součástí této otázky byl výčet benefitů, které jsou dnes ve společnostech velmi využívané, ale firma SAROUTE s.r.o. je momentálně zaměstnancům neposkytuje. Respondenti tedy měli možnost si z výčtu vybrat ty benefity, které by oni osobně ocenili nejvíce. Z mnou navržené nabídky jednoznačně vyhrály bonusy a prémie, které zvolilo 24 respondentů (72,7 %). Dále by 10 zaměstnanců (30,3 %) ocenilo příspěvek na penzijní připojištění nebo sick days, které by si vybralo 9 pracovníků (27,3 %). Pouhých 6 respondentů (18,2 %) by rádo využívalo home office a příspěvek na dopravu zaujal jen 3 zaměstnance (9,1 %). Účastníci šetření měli u této otázky možnost napsat další, dosud nezmíněný, návrh benefitů, této nabídky ale žádný z nich nevyužil.



Graf č. 9: Který z následujících benefitů byste ve společnosti uvítali? (Zdroj: vlastní zpracování)

10. Co by podle Vás nejvíce přispělo ke zvýšení Vaší motivace?

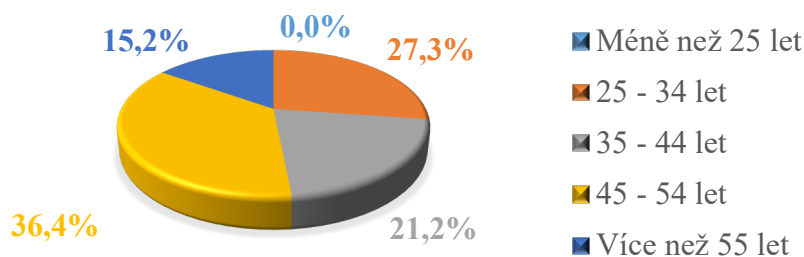
Na tuto otevřenou otázku svým názorem odpovědělo 12 respondentů, z nichž se 6 (50 %) shodlo na tom, že ke zvýšení jejich motivace by přispělo vyšší finanční ohodnocení. Bonusy a prémie by pomohly k lepším výkonům 4 pracovníkům (33,3 %) a lepší komunikaci s vedením společnosti by uvítali 2 zaměstnanci (16,7 %). Mezi další podněty, které byly zmíněny vždy jedním respondentem (8,3 %), patřily modernější technologie, rozšíření nabídky benefitů a kratší pracovní doba.



Graf č. 10: Co by podle Vás nejvíce přispělo ke zvýšení Vaší motivace? (Zdroj: vlastní zpracování)

11. Věk

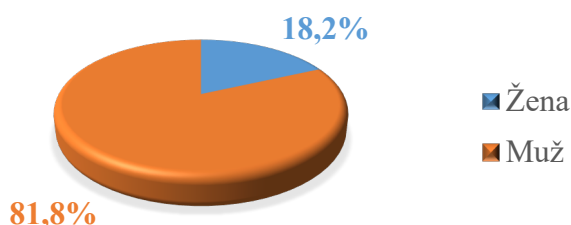
Věková struktura zaměstnanců je zastoupena všemi možnými věkovými kategoriemi. Nejvíce zastoupenou kategorií jsou pracovníci ve věku 45–54 let, do které spadá 12 respondentů (36,4 %). Další početnou skupinou je kategorie 25–34 let, kterou tvoří 9 pracovníků (27,3 %). Následují zaměstnanci ve věku 35–44 let, kterých se dotazníku zúčastnilo 7 (21,2 %) a věková skupina 55+ let, zastoupená 5 respondenty (15,2 %). Kategorie „méně než 25 let“ nebyla zvolena žádným respondentem.



Graf č. 11: Věk (Zdroj: vlastní zpracování)

12. Pohlaví

Jelikož se jedná především o mužský kolektiv, tak 81,8 % (27 respondentů) byli právě muži. Zbývající část představují ženy, a tedy konkrétně 6 respondentů (18,2 %)



Graf č. 12: Pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)

9.1 Porovnání výsledků dotazníku s ohledem na pohlaví

Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 6 žen a 27 mužů. Jejich odpovědi byly analyzovány samostatně s cílem zjistit, zda existují specifika v jejich vnímání motivace, spokojenosti a pracovních podmínek.

Mezi ženami převažují administrativní pozice – 5 z 6 respondentek (tj. 83,3 %) působí v administrativě a jedna žena (16,7 %) zastává vedoucí pozici. U mužů je naopak nejvíce obsazenou pozicí obsluha značkovacího stroje. Tento post zastává 25 z 27 mužů (tj. 92,6 %). Zbylí dva muži (7,4 %) působí na vedoucích pozicích.

U žen je rozložení doby zaměstnání poměrně rovnoměrné: dvě respondentky (33,3 %) jsou ve společnosti zaměstnány méně než jeden rok, dvě z respondentek (33,3 %) ve společnosti pracují 4–6 let. Jedna žena uvedla délku zaměstnání 7–10 let (16,7 %) a další jedna žena (16,7 %) je zaměstnána více než 10 let. Mezi muži je situace odlišná – většina z nich má ve společnosti delší historii. Nejvíce mužů (10 z 27, tj. 37 %) uvedlo, že jsou ve společnosti zaměstnání déle než 10 let. Devět mužů (33,3 %) pracuje ve firmě 4–6 let. Tři muži (11,1 %) jsou zaměstnání 7–10 let, tři respondenti (11,1 %) 1–3 roky a 2 muži (7,4 %) jsou zaměstnání méně než jeden rok.

Co se týče celkové pracovní spokojenosti, tři respondentky (50 %) ji hodnotily nejvyšší možnou známkou, tedy 5, zbývající tři (50 %) udělily známkou 4. Průměrně tedy ženy hodnotily spokojenost hodnotou 4,5/5. Také mezi muži převládala vysoká míra

spokojenosti. Nejčastěji byla pracovní spokojenost hodnocena známkou 4 (19 respondentů, tj. 66,7 %). Známkou 5 udělilo 6 mužů (22,2 %), dva muži uvedli známku 3 (7,4 %).

Průměrné hodnocení mužů celkem činilo 4,15 bodů z 5.

Mezi nejčastěji uváděné motivační faktory patřilo finanční ohodnocení, které označilo 5 žen (83,3 %), následované jistotou zaměstnání (3 ženy, 50 %), vztahy na pracovišti (2 ženy, 33,3 %) a smysluplností práce (2 ženy, 33,3 %). Ani jedna z žen jako motivační faktor neuvedla možnost kariérního růstu. U mužů byl nejčastěji zmiňovaným motivačním faktorem rovněž finanční benefit – finanční ohodnocení uvedlo 21 z 27 respondentů (77,8 %). Druhým nejčastějším faktorem byla jistota zaměstnání, kterou označilo 18 mužů (66,7 %). Na třetím místě se objevila možnost pracovního postupu (9 respondentů, 33,3 %), následovaná smysluplností práce (5 mužů, 18,5 %) a vztahy na pracovišti (2 muži, 7,4 %).

Pocit dostatečného ocenění za svou práci uvedla polovina žen (3 respondentky, 50 %) jednoznačně hodnotou „Ano“, dvě ženy (33,3 %) odpověděly „Spíše ano“ a jedna (16,7 %) uvedla „Spíše ne“. Muži nejčastěji uváděli odpověď „Spíše ano“, kterou uvedlo 18 respondentů (66,7 %). Odpověď „Ano“ zvolilo 7 mužů (25,9 %). Pouze dva respondenti (7,4 %) uvedli, že se cítí být spíše nedostatečně oceněni.

Hodnocení komunikace s nadřízeným dopadlo převážně pozitivně – tři respondentky (50 %) udělily nejvyšší známku 5, dvě (33,3 %) hodnotily známkou 4 a jedna (16,7 %) známkou 3. Mezi muži byla hodnocení podobně pozitivní. Známkou 5 udělilo 7 respondentů (25,9 %), většina – konkrétně 19 mužů (70,4 %) – zvolila známku 4, a pouze jeden muž (3,7 %) hodnotil komunikaci se svým nadřízeným známkou 3. I u mužů tedy převládá pozitivní pohled na tuto oblast. Průměrně ženy hodnotily komunikaci s nadřízeným hodnotou 4 a muži 4,22/5.

Z benefitů, které jsou ženám aktuálně nabízeny, byl nejvíce oceňován příspěvek na stravování, který označilo pět respondentek (83,3 %). Flexibilní pracovní dobu uvedly tři ženy (50 %). Dvě respondentky zmínily i využití telefonního paušálu a firemního auta pro soukromé účely. U mužů dominovalo stravné, které ocenilo 21 z 27 respondentů (77,8 %). Často byla zmiňována také možnost využívat firemní auto i soukromě (16 mužů, 59,3 %)

a telefonní paušál (8 mužů, 29,6 %). Flexibilní pracovní dobu uvedlo 6 mužů (22,2 %).

Mezi benefity, které by ženy ve společnosti nejvíce uvítaly, dominovaly tzv. „sick days“, které označilo všech šest respondentek (100 %). Dále byly často uváděny možnost práce z domova (4 ženy, 66,7 %), bonusy a prémie (3 ženy, 50 %) a příspěvek na dopravu (rovněž 3 ženy, 50 %). Jedna respondentka (16,7 %) by uvítala příspěvek na penzijní připojištění.

U mužů dominovaly bonusy a prémie, které zmínilo 21 z 27 respondentů (77,8 %).

Příspěvek na penzijní připojištění uvedlo 9 mužů (33,3 %) a o „sick days“ projevíli zájem 3 muži. Práci z domova zmínili dva respondenti.

Na otázku, co by podle respondentek nejvíce přispělo ke zvýšení jejich pracovní motivace, odpovědi zahrnovaly především větší nabídku benefitů, lepší komunikaci, vyšší finanční ohodnocení, modernější technologie a zkrácení pracovní doby. Dvě respondentky tuto otázku ponechaly bez odpovědi. Mužská část respondentů se v této otázce jednoznačně shodla a ke zvýšení motivace by jim přispěly finanční odměny a prémie.

Z hlediska věkového rozložení byla nejvíce zastoupena kategorie 35–44 let, do které spadaly čtyři ženy (66,7 %). Po jedné respondentce pak spadalo do kategorií 25–34 let a 45–54 let (každá 16,7 %). U mužů bylo věkové zastoupení pestřejší než u žen.

Nejpočetnější byla kategorie 45–54 let, do které spadalo 11 respondentů (40,7 %).

Následovala věková skupina 25–34 let s 8 muži (29,6 %), dále pak skupiny 35–44 let s třemi respondenty (11,1 %) a nad 55 let zastoupena 5 muži (18,5 %).

Celkově lze říct, že ženské respondentky ve společnosti SAROUTE s.r.o. vykazují poměrně vysokou úroveň spokojenosti, oceňují zejména stabilitu zaměstnání a pracovní vztahy, avšak jako hlavní motivační faktor stále dominuje finanční ohodnocení. V oblasti benefitů by uvítaly větší rozmanitost a větší důraz na flexibilitu a rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Mužští respondenti také projevovali převážně spokojenost a jako hlavní motivační faktor jasně uváděli finanční ohodnocení. Z hlediska preferovaných benefitů se právě bonusy a prémie objevovaly zcela nejčastěji. Často byly zmiňovány také příspěvky na penzijní připojištění či možnost „sick days“, přičemž důraz byl kladen spíše na materiální formy ocenění než na flexibilitu.

9.2 Porovnání výsledků dotazníku s ohledem na zemi působení firmy

Nyní se zaměřím na porovnání výsledků dotazníkového šetření mezi jednotlivými pobočkami. Dotazníku se zúčastnilo celkem 13 zaměstnanců pobočky SAROUTE s.r.o. Hranice a za slovenskou pobočku v Považské Bystrici jsem obdržela odpovědi dalších 20 respondentů. Porovnání výsledků každé pobočky zvlášť mi umožní posoudit míru spokojenosti zaměstnanců se svou prací, motivačním programem společnosti a nahlédnout na jejich názor a postoj k dané problematice. Na základě této analýzy bude možné interpretovat případné rozdíly v motivaci a spokojenosti pracovníků obou poboček a poskytnout jednateli společnosti reálný náhled na odlišnosti mezi těmito pobočkami.

Na obou pobočkách tvoří převážnou část respondentů pracovníci na pozici obsluhy značkovacího stroje. V Hranicích tuto pozici uvedlo 9 z 13 respondentů, v Považské Bystrici 16 z 20. Pobočku v České republice dále zastupují 2 pracovníci administrativy a 2 vedoucí pracovníci. Za slovenskou pobočku se dotazníkového šetření zúčastnily 3 pracovníci administrativy a jeden vedoucí pracovník. Struktura pracovních pozic je tedy velmi podobná, což umožňuje validní srovnání dalších odpovědí.

Zaměstnanci na pobočce v Považské Bystrici jsou ve firmě v průměru déle. Třetina z nich (6 pracovníků) uvedla, že ve společnosti pracují více než 10 let, 4 respondenti (20 %) ve firmě pracuje mezi 7–10 lety, dalších 6 zaměstnanců (30 %) ve společnosti působí 4–6 let a zbývajících 20 % tvoří pracovníci s praxí kratší než 3 roky. Naopak v Hranicích působí 5 zaměstnanců (38,5 %) déle než 10 let, dalších 5 respondentů (38,5 %) v dotazníku zaznačilo odpověď „4–6 let“ a posledních 23 % pracovníků (3) je zde zaměstnaných méně než 3 roky.

Spokojenost zaměstnanců se svou prací je na obou pobočkách relativně vysoká.

Respondenti hodnotili svou spokojenost na škále 1–5, kde 1 = velmi nespokojen/a a 5 = velmi spokojen/a. V České republice průměrná hodnota spokojenosti činí 4,3/5, zatímco v Považské Bystrici jsou výsledky o něco méně pozitivní – více respondentů zde odpovědělo stupněm 3 (neutrální), a proto je průměrná spokojenost v Považské Bystrici nižší než v Hranicích, konkrétně na úrovni 4,15 bodů z 5.

Jako hlavní motivační faktor dominovaly u většiny respondentů finanční ohodnocení a jistota zaměstnání. Výraznější rozdíly lze spatřit na obou pobočkách především ve vnímání vztahů na pracovišti a možnosti pracovního postupu. V Hranicích byly (společně se smysluplností práce) často zmiňovány vztahy na pracovišti (30 %), zatímco v

Považské Bystrici tuto možnost nezvolil žádný z respondentů. Naopak možnost kariérního postupu motivuje jen 15 % pracovníků české pobočky, zatímco tuto odpověď na pobočce v Považské Bystrici zvolilo 35 % respondentů (7 osob). Z výsledků tedy vyplývá, že mimo finanční ohodnocení je pro pracovníky české pobočky důležitější smysluplnost práce a vztahy na pracovišti. Oproti tomu má na Slovensku pro zaměstnance více motivační účinek již zmíněný kariérní postup.

Na otázku, zda se pracovníci cítí být za svou práci dostatečně oceněni, převažuje v obou lokalitách odpověď „Spíše ano“, což ukazuje na převážně pozitivní výsledek. V Považské Bystrici však zaznamenáváme i několik odpovědí „Spíše ne“, zatímco v Hranicích tuto možnost žádný respondent nezvolil. Na obou pobočkách jsme zaznamenali odpověď „Ano“, avšak v České republice tuto možnost zvolilo pouze 15 % respondentů (2 osoby), zatímco na Slovensku tuto odpověď uvedlo 40 % pracovníků.

Úroveň komunikace s vedením společnosti ohodnotili pracovníci obou poboček nejčastěji hodnotou 4 – tedy „spíše dobře“. V Považské Bystrici se častěji objevovalo i hodnocení 5, ale také několik hodnocení 3, což ve finálním výsledku činí průměrné hodnocení 4,15/5 bodů. V Hranicích byla hodnocení více vyrovnaná a nikdo neoznačil hodnotu menší než 4. Díky tomuto se hodnocení úrovně komunikace s vedením společnosti za pobočku SAROUTE s.r.o. Hranice vyšplhalo až na 4,23 bodů.

Z benefitů, jež jsou současně pracovníkům nabízeny, označili zaměstnanci obou poboček jako nejdůležitější především stravné a využití firemního auta i k soukromým účelům. V Hranicích uvedlo stravné 12 ze 13 respondentů, auto zmínilo 8 a telefonní paušál 4 zaměstnanci. Na slovenské pobočce bylo stravné zmíněno 14krát, auto 9krát a telefonní paušál 6krát. Flexibilní pracovní doba se objevila v odpovědích na obou pobočkách, z toho 3krát na pobočce české a 6krát na pobočce slovenské. Z odpovědí vyplývá, že zaměstnanci si nejvíce cení benefitů využitelných i v soukromém životě.

Z odpovědí na otázku zaměřenou na preferované benefity do budoucna je patrné, že zaměstnanci obou poboček by nejvíce ocenili bonusy/prémie. Tuto možnost by si na pobočce v České republice zvolilo 9 respondentů (69 %). Dále 8 pracovníků (62 %) zmínilo příspěvek na penzijní připojištění, 4 respondenti (30 %) označilo sick days a pouze dva pracovníci by ocenili možnost práce z domova. Na slovenské pobočce v Považské Bystrici uvedlo bonusy/prémie až 15 zaměstnanců z 20 (75 %), sick days byly zmiňovány 5krát a home office čtyřikrát. Pouze 2 zaměstnanci by ocenili příspěvek na penzijní připojištění a dopravu. Zaměstnanci slovenské pobočky tedy preferují zejména benefity,

kteří přispívají k jejich finanční stabilitě, zatímco pracovníci pobočky v Hranicích by mimo bonusy více ocenili příspěvky na stáří.

V otevřené otázce týkající se osobního názoru zaměstnanců na možnosti zvýšení jejich individuální motivaci odpovídali především pracovníci české pobočky (69 %, 9 z 13 respondentů), kteří často uváděli jako největší motivátor větší nabídku benefitů, lepší komunikaci s vedením a bonusy/prémie. Na pobočce v Považské Bystrici byly zmiňovány návrhy stejné povahy, a sice vyšší mzdy a lepší komunikace. Slovenští pracovníci dále uvedli, že k zvýšení jejich motivace by pomohla modernizace vybavení nebo kratší pracovní doba.

Věkové složení zaměstnanců na jednotlivých pobočkách je poměrně rozmanité, avšak i zde lze pozorovat určité rozdíly. Na české pobočce v Hranicích převažují starší zaměstnanci, jelikož nejvíce pracovníků (46 %, 6 osob) spadá do věkové kategorie 45–54 let a 3 respondenti (23 %) do kategorie „Více než 55 let“. Mladších zaměstnanců ve věku 25–34 let je v Hranicích celkem 3, zatímco ve věkové kategorii 35–44 let je zastoupen pouze jeden respondent. Na slovenské pobočce v Považské Bystrici naopak pracuje mnohem více věkově mladších zaměstnanců než starších, jelikož pracovníků ve věkové kategorii „Více než 55 let“ má tato pobočka pouze dva a kategorie 45–54 let je zastoupena 6 členy (30 %). Zbylou část pracovníků tvoří věkové skupiny 35–44 let a 25–34, každá zastoupena 6 respondenty (30 %).

Struktura respondentů podle pohlaví je na obou pobočkách velmi podobná a obecně potvrzuje převahu mužského zastoupení ve společnosti. Na české pobočce v Hranicích pracuje z celkového počtu 13 respondentů 10 mužů a 3 ženy. Na slovenské pobočce v Považské Bystrici je složení obdobné – z 20 respondentů je 17 mužů a 3 ženy. Vyplývá z toho, že obě pobočky mají převahu mužů ve svém kolektivu, což koresponduje s pracovním zařazením většiny pracovníků – obsluha značkových strojů.

Z porovnání obou poboček vyplývá, že zaměstnanci jsou celkově se svou prací spokojeni, i když v Hranicích je spokojenost mírně vyšší. Mezi klíčové motivační faktory patří finanční ohodnocení, jistota zaměstnání a vztahy na pracovišti. Z hlediska nabízených benefitů respondenti nejvíce oceňují stravné, firemní auto i k soukromým účelům a do budoucna by nejvíce ocenili bonusy/prémie. Rozdíly jsou i přesto na obou pobočkách patrné, a proto je důležité ke stimulaci pracovníků na obou pracovištích přistupovat individuálně na základě zjištěných výsledků.

9.3 Zodpovězení výzkumných otázek

Na základě výsledků dotazníkového šetření a jejich následné analýzy podle pohlaví a poboček působení bude je nyní možné zodpovědět výzkumné otázky stanovené v úvodu práce. Tyto otázky byly formulovány za účelem ověření mnou stanovených předpokladů motivace a spokojenosti zaměstnanců společnosti SAROUTE s.r.o. a díky podrobnému porovnání výsledků lze ověřit, zda se očekávání naplila.

Otázka č. 1: Cítí se zaměstnanci české pobočky za svou práci ocenění stejně jako zaměstnanci pobočky slovenské?

Na základě porovnání výsledků dotazníkového šetření s ohledem na zemi působení lze konstatovat, že zaměstnanci české a slovenské pobočky společnosti nevnímají ocenění za svou práci zcela shodně. Respondenti české pobočky (Hranice) neoznačili žádnou negativní odpověď („Spíše ne“ ani „Ne“), zatímco ve slovenské pobočce (Považská Bystrica) se několik odpovědí „Spíše ne“ objevilo. Na druhou stranu právě ve slovenské pobočce výrazně více respondentů uvedlo odpověď „Ano“ – celkem 40 %, zatímco v české pobočce tuto variantu zvolilo pouze 15 % respondentů.

Průměrně lze tedy říci, že zaměstnanci působící v České republice se za svou práci cítí více ocenění než pracovníci slovenské pobočky. Tento rozdíl může souviset se mzdou, která se může na obou pobočkách lišit nebo také s uznáním a zpětnou vazbou pracovníkům od středního managementu, který má každá pobočka jiný.

Otázka č. 2: Jsou zaměstnanci pracující ve společnosti déle než 6 let se svou prací celkově minimálně spokojeni?

Z odpovědí na otázku celkové pracovní spokojenosti vyplývá, že naprostá většina respondentů, kteří ve společnosti pracují déle než 6 let, hodnotila svou spokojenost převážně známkami 4 a 5. V obou kategoriích se ovšem objevilo také hodnocení 3 (neutrální), které se v žádné jiné skupině, rozdělené podle délky zaměstnání, nevyskytlo. Celkový průměr hodnocení spokojenosti těchto dvou skupin činí 4,06 bodů z 5, což odpovídá úrovni „spokojen/a“.

Z toho vyplývá, že pracovníci s delší dobou působení ve firmě jsou se svou prací stále spokojeni, nicméně v porovnání s jinými skupinami pracovníků podle délky jejich zaměstnání vykazují v průměru nižší míru spokojenosti. Příčinou tomu můžou být nárůst

rutiny a monotónnost jejich práce, která je u dlouhodobých zaměstnanců častým jevem a vede ke snížení jejich motivace.

Otázka č. 3: Hodnotí pracovníci administrativy komunikaci s nadřízenými v průměru stejně jako obsluha značkovacího stroje?

Administrativní pracovníci hodnotili komunikaci s nadřízenými v průměru o něco méně pozitivně než obsluha značkovacích strojů. Pracovníci administrativy volili v průměru známku 3,8, zatímco pracovníci obsluhy značkovacího stroje udělili průměrnou známku 4,24. Tento rozdíl může souviset s odlišnou dynamikou komunikace na jednotlivých pracovních pozicích. Obsluha strojů může vnímat vedení jako srozumitelnější a přímější, zatímco administrativa, která s vedením řeší více organizačních a procesních úkolů, může komunikaci považovat za náročnější.

Otázka č. 4: Preferovali by pracovníci z nabídky potenciálních benefitů nejvíce sick days?

I přesto, že všechny ženy v dotazníku (6 respondentek) označily sick days jako benefit, který by nejvíce uvítaly, byly sick days zvoleny pouze 9 respondenty (27,3 %), čímž se umístily až na třetím místě. Nejvíce zaměstnanců (24 osob, 72,7 %) by uvítalo zavedení bonusů a prémie, následuje příspěvek na penzijní připojištění (10 respondentů, 30,3 %). Sick days se tedy nestávají nejžádanějším benefitem do budoucna.

Po vyhodnocení jednotlivých výzkumných otázek lze shrnout, že očekávání se v některých případech nepotvrdila. Zaměstnanci české pobočky se v průměru cítí být více oceněni než ti na Slovensku, komunikaci s nadřízenými lépe hodnotí obsluha strojů než administrativa a sick days nebyly nejžádanějším benefitem – zaměstnanci nejvíce preferují bonusy a prémie. Jako pravdivá se ukázala tedy jen jedna domněnka týkající se spokojenosti pracovníků působících ve společnosti déle než 6 let. To nám dokazuje důležitost analýzy a porovnání výsledků z více úhlů pohledy.

10 ROZHOVOR S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI

Jako další výzkumnou metodu jsem si v rámci této bakalářské práce zvolila kvalitativní výzkum, konkrétně formu polostrukturovaného rozhovoru. Ten mi umožnil získat náhled na motivaci a spokojenost zaměstnanců z pohledu vedení společnosti.

Rozhovor byl uskutečněn dne 24. 4. 2025 formou osobního setkání s jednatelem společnosti SAROUTE s.r.o., panem Ing. Ivanem Hlavoněm, MBA. Celkem bylo položeno 11 otázek, z nichž jedna byla nepovinná a měla spíše doplňující charakter. Veškeré informace uvedené v rozhovoru jsou publikovány s výslovným souhlasem pana jednatele.

Přepis rozhovorů

je přílohou této bakalářské práce (Příloha P II).

Pro zachování autenticity rozhovoru jsem si odpovědi, se souhlasem pana jednatele, zapisovala ručně na předem připravené archy obsahující jednotlivé otázky. Díky tomuto rozhovoru doplním získané informace o motivaci a spokojenost samotných pracovníků také o pohled vedení společnosti. To mi umožní navrhnout taková opatření a doporučení, která budou v souladu jak s vizí a očekáváními zaměstnanců, tak s cíli a strategií majitele společnosti.

Na základě rozhovoru bylo patrné, že si je jednatel společnosti, pan Ing. Ivan Hlavoň, MBA, plně vědom, že hlavním motivačním faktorem zaměstnanců je finanční ohodnocení. Tento trend je patrný zejména u pracovníků ze Slovenska, kteří docházejí na pracovní turnusy do České republiky. Tito zaměstnanci mají podle pana jednatele zároveň větší pracovní nasazení a lepší pracovní disciplínu.

Podle slov jednatele vnímají dlouhodobí zaměstnanci motivaci odlišně oproti nově příchozím pracovníkům. Dlouholetí pracovníci jsou podle něj loajálnější a více si váží jistoty zaměstnání, což jednatel přičítá především generačním rozdílům.

Z benefitů se nejvíce osvědčují přímé finanční odměny. U technicko-hospodářských pracovníků hraje důležitou roli rovněž značka přiděleného služebního vozidla, které zaměstnanci vnímají jako formu ocenění a znak důvěry.

Jednatel zdůraznil, že oblast motivace a benefitů je neustále předmětem interního vyhodnocování. Společnost se dle jednatele snaží sledovat aktuální trendy i potřeby svých zaměstnanců a je připravena flexibilně zavádět nové formy odměňování.

V oblasti komunikace se vedení zaměřuje především na pravidelné osobní porady, jejichž cílem je nastavení jasných cílů, průběžná kontrola a vyhodnocení výsledků. Komunikace je podle jednatele odlišná nejen mezi jednotlivými útvary, ale i mezi jednotlivými zaměstnanci. Při komunikaci s pracovníky tedy nejde jen o pracovní zařazení, ale také o jejich osobnost a styl jednání.

Výkony zaměstnanců jsou dle slov pana inženýra hodnoceny komplexně, s důrazem na kvalitu a dlouhodobé výsledky, nikoliv pouze na dílčí úspěchy. Mzda se tedy skládá ze základní části, která je poté obohacena o finanční ohodnocení na základě individuálního výkonu pracovníka. Motivace zaměstnanců je přitom chápána jako kombinace různých prvků, přičemž finanční složka má zásadní význam.

Z odpovědí jednatele společnosti je také zřejmé, že vedení pracuje na dalším rozvoji systému motivace zaměstnanců, žádné konkrétní kroky ale zmíněny nebyly. Z toho usuzuji, že jednatel nechtěl plán na zvýšení motivace prozrazovat, dokud nebude připraven k realizaci.

Jednatel rovněž uvedl, že by byl sám spokojený s podmínkami, které nastavuje pro své zaměstnance. Přístup společnosti je dle něj založen na férovém zacházení, respektu a pochopení potřeb zaměstnanců.

Z rozhovoru také vyplynulo, že práce s lidmi je sice náročná, ale zároveň velmi důležitá a smysluplná. Individuální přístup ke každému pracovníkovi je podle jednatele nezbytný pro udržení dlouhodobé motivace a dobrých vztahů na pracovištích jeho společnosti.

Závěrem lze říci, že porovnáním rozhovoru s vedením společnosti s výsledky dotazníkového šetření se ukázalo, že jejich názory na motivaci pracovníků do určité míry souzní, avšak

v některých oblastech se objevily rozdíly. Zaměstnanci kladli důraz na finanční ohodnocení v rámci jejich motivace, s čímž se ztotožnilo i vedení společnosti a je si této skutečnosti plně vědomo. Rozdíl nastal například u dlouhodobých pracovníků, které jednatel společnosti označil za vděčnější a loajálnější. Z výsledků dotazníků ovšem vyplynulo, že pracovníci pracující ve společnosti déle než 6 let jsou v průměru se svou prací celkově spokojeni méně než zbylá část pracovníků. Na základě těchto skutečností společně s vyhodnocením dotazníkového šetření jsem měla možnost sestavit návrh opatření na zlepšení motivace pracovníků.

11 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Tato kapitola se věnuje návrhům, které by mohly přispět k zdokonalení a zefektivnění motivačního systému tak, aby byla podpořena motivace pracovníků společnosti SAROUTE s.r.o.. Navržená opatření vycházejí z výsledků dotazníkového šetření a z informací získaných v rámci rozhovoru s jednatelem společnosti. Cílem je navrhnout jednotlivé kroky k zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců, a zároveň zhodnotit jejich finanční a organizační náročnost.

11.1 Zlepšení mezilidských vztahů na pracovišti (pobočka Slovensko)

Z výsledků dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci na slovenské pobočce nedávají mezilidským vztahům na pracovišti velkou váhu a nedostatečně oceňují jejich význam. To může mít negativní dopad na celkovou pracovní atmosféru, týmovou spolupráci a tím i celkovou výkonnost.

Jedním z doporučených kroků by mohlo být zavedení pravidelných teambuildingových aktivit, které by posílily vztahy mezi zaměstnanci a zároveň vytvořily prostor pro lepší vzájemné poznání mimo pracovní prostředí. Dále doporučuji provést interní průzkum nebo anonymní dotazník zaměřený na zjištění příčin narušených vztahů. Touto analýzou bude možno lépe pochopit, zda je problém ve vedení, komunikaci mezi pracovníky či útvary nebo například v nadměrné pracovní zátěži.

Organizační náročnost: střední – vyžaduje plánování aktivit, komunikování problému mezi pracovníky a objasnění postupu nápravy, sestavení, distribuci a následné vyhodnocení dotazníků.

Finanční náročnost: mírná až střední – záleží na rozsahu teambuildingu

11.2 Zlepšení komunikace mezi zaměstnanci a nadřízenými (pobočka Slovensko)

Dalším zjištěním je nespokojenost zaměstnanců na slovenské pobočce s úrovní komunikace s nadřízenými, která byla hodnocena hůře než v České republice. Tento aspekt má přímý dopad na angažovanost pracovníků a pocit sounáležitosti.

Doporučuji tedy zavést pravidelné neformální individuální schůzky mezi nadřízenými a podřízenými, například jednou měsíčně. Tyto pravidelné tzv. one-on-one meetingy umožní otevřeně sdílet názory, připomínky i očekávání na obou stranách. Součástí zlepšení

může být také školení manažerů v oblasti měkkých dovedností – především v efektivní komunikaci, vedení rozhovorů a dávání zpětné vazby.

Organizační náročnost: střední – je třeba nastavit pravidla v komunikaci s podřízenými a aktivně s nimi trávit čas, zajistit školení vedoucích pracovníků.

Finanční náročnost: nízká až střední – školení vedoucích (online či prezenčně), samotné schůzky nevyžadují investici, pouze čas.

11.3 Zavedení výkonových bonusů a prémiového systému

I přesto, že jsou pracovníci dle rozhovoru s jednatelem společnosti hodnoceni nad rámec své základní mzdy výkonovými odměnami, zaměstnanci bonusy a prémie ohodnotili jako klíčový motivační faktor, který ve společnosti postrádají.

Proto doporučuji zavedení systému výkonových bonusů tak, aby byl spravedlivý, dobře komunikovaný a vnímaný jako dosažitelný, například prémie vázané na počet zrealizovaných metrů vodorovného značení, bonus za bezchybné provedení zakázky nebo věrnostní odměny dlouhodobým pracovníkům. Nárok na bonus či prémie by měl být písemně stanoven tak, aby každý zaměstnanec věděl, co musí k získání bonusu splnit.

Organizační náročnost: vysoká – vyžaduje vytvoření nových dokumentů a směrnic, nastavení pravidel a procesů pro hodnocení výkonu.

Finanční náročnost: střední až vysoká – náklady závisí na výši odměn (např. 5–10 % mzdy čtvrtletně), je však pravděpodobné, že se pozitivně promítnou do výkonnosti zaměstnanců.

11.4 Příspěvek na penzijní připojištění

Zavedení příspěvku na penzijní připojištění může být efektivním dlouhodobým benefitem, který posiluje loajalitu zaměstnanců a jejich vnímání sociální odpovědnosti firmy. Tento benefit je především velmi populární a jeho absence činí jiné společnosti, jež tento benefit poskytují, lákavější. Tento příspěvek je obzvláště oceňovaný u starších zaměstnanců, ale i mladší generace jej vnímá jako známku zájmu firmy o jejich budoucnost. Příspěvky na penzijní připojištění jsou do zákonem stanovené výše daňově uznatelné a lze je tedy odečíst od základu daně. Zároveň je tento benefit osvobozený od daně pro zaměstnance a náleží jim tedy v plné výši.

Organizační náročnost: nízká – jedná se o standardní benefit, který lze jednoduše zavést přes mzdové účetnictví.

Finanční náročnost: střední – typicky 2–5 % z hrubé mzdy zaměstnance (např. 500–1 500 Kč měsíčně za osobu).

11.5 Zavedení sick days

V neposlední řadě by zaměstnanci ocenili možnost čerpat tzv. sick days – tedy krátkodobé zdravotní volno bez nutnosti návštěvy lékaře. Tento benefit prohlubuje důvěru mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, pomáhá snižovat riziko stresu a vyhoření a zároveň může předejít šíření nemocí na pracovišti.

Doporučuje se zavedení 2–3 sick days ročně, s jasně stanovenými pravidly, jak se dny čerpají a zda je možné je převádět.

Organizační náročnost: nízká – jednoduchá úprava vnitřních směrnic.

Finanční náročnost: střední – firma nese náklady na absenci a zaměstnanci v tyto dny náleží vyplácení mzdy v plné výši, ale celkový dopad je obvykle nízký.

11.6 Písemné zpracování motivačního systému

Motivační systém je v současnosti ve firmě založen převážně na ústních dohodách mezi vedením a jednotlivými zaměstnanci. Tento přístup je z dlouhodobého hlediska neefektivní a může vést k nejasnostem a případným sporům. Transparentní a formálně definovaný motivační systém může přispět k vyšší důvěře zaměstnanců, lepší orientaci v možnostech odměňování a spravedlivějšímu přístupu.

Doporučuji vytvoření oficiálního dokumentu, který jasně stanoví pravidla a podmínky motivace a bude dostupný všem zaměstnancům.

Organizační náročnost: střední – vyžaduje analýzu stávajících podmínek, sestavení návrhu systému a jeho oficiální schválení.

Finanční náročnost: nízká – náklady jsou spojeny především s časem pracovníků nebo případně konzultací, samotné zavedení dokumentu nepředstavuje přímé finanční výdaje.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce se zaměřila na analýzu motivace pracovníků ve společnosti SAROUTE s.r.o. Na začátku práce bylo nezbytné seznámit se s odbornými poznatky týkajícími se motivace, jejích forem a teoretických přístupů, které vysvětlují chování zaměstnanců. Tyto teoretické základy poskytly pevný rámec pro následné zpracování praktické části.

Efektivní motivace zaměstnanců je klíčovým předpokladem pro dosažení vysoké výkonnosti i dlouhodobé spokojenosti pracovníků. Proto bylo důležité zjistit, jak současný motivační systém společnosti funguje v praxi a jak je vnímán samotnými zaměstnanci.

Praktická část byla založena na kombinaci kvantitativního a kvalitativního výzkumu, konkrétně na dotazníkovém šetření mezi zaměstnanci a na rozhovoru s jednatelem společnosti. Tyto metody umožnily získat ucelený obraz o tom, co pracovníky motivuje, které oblasti vnímají pozitivně a kde spatřují prostor ke zlepšení. Výsledky analýzy následně sloužily jako podklad pro formulaci návrhů na zlepšení motivační strategie společnosti tak, aby plnily očekávání zaměstnanců i vedení společnosti.

Výzkum potvrdil, že pro většinu zaměstnanců je hlavním motivačním faktorem finanční ohodnocení a jistota zaměstnání. Zároveň bylo zjištěno, že některé aspekty, jako jsou nabídka benefitů nebo kvalita komunikace na určitých pobočkách, vyžadují větší pozornost. Navrhovaná opatření proto kladou důraz na rozšíření systému benefitů, zavedení výkonových odměn a podporu otevřenější komunikace mezi vedením a zaměstnanci. Také bylo zjištěno, že společnost nevyužívá komplexního motivačního systému, který by byl ukotven jako samostatný dokument např. ve vnitropodnikové směrnici. To může vést k rozporům v oblasti ohodnocení, proto bylo jedním z dalších návrhů i písemné zpracování motivačního programu společnosti.

Na základě dosažených výsledků lze konstatovat, že cíle bakalářské práce byly splněny a že navržená doporučení mohou společnosti SAROUTE s.r.o. pomoci posílit motivaci zaměstnanců a zajistit jejich dlouhodobou spokojenost.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2023. *Armstrong's handbook of human resource management practice: a guide to the theory and practice of people management*. 16th edition. London: KoganPage. ISBN 978-1-3986-0665-4.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024752587.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of management and leadership for HR: developing effective people skills and better leadership and management*. Fourth edition. London: Kogan Page. ISBN 9780749478155.

BANFIELD, Paul; KAY, Rebecca a ROYLES, Dean, 2018. *Introduction to human resource management*. Third edition. Oxford: Oxford University Press. ISBN 9780198702825. Začátek formuláře

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024744292.

DENÁR, Peter, 2023. *Motivace jako součást týmové práce*. Online. 100 UPAT.. Dostupné z: <https://www.lsctogether.com/motivace-jako-soucast-tymove-prace/>. [cit. 2025-03-11].

DUBOVÁ, Zuzana, 2023. *Jak na motivační systémy ve firmě?* Online. Orange academy. Dostupné z: <https://orangeacademy.cz/clanky/jak-na-motivacni-systemy-ve-firme/>. [cit. 2025-04-23].

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ, 2016. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-430-1.

KUBÍČKOVÁ, Alice a PATÁKOVÁ, Veronika, 2018. *Nové trendy v oblasti zaměstnaneckých benefitů*. Online. Práce a mzda. Dostupné z: <https://www.praceamzda.cz/clanky/3654/nove-trendy-v-oblasti-zamestnaneckych-benefitu>. [cit. 2025-03-11].

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-193-3.

MARTÍNKOVÁ, Lenka, 2017. *Motivační teorie X a Y: Klíčové rozdíly ve vnímání a motivaci pracovních sil*. Online. Psychologie pro každého. Dostupné z: <https://psychologieprokazdeho.cz/motivacni-teorie-x-a-y/>. [cit. 2025-04-23].

- MASLOW, Abraham Harold 2021. *Motivace a osobnost*. Praha: Portál. ISBN 978- 80-262-1728-2.
- MCGRATH, James a BATES, Bob, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press. ISBN 9788072613823.
- PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PORVAZNÍK, Ján; VYDROVÁ, Janka a LJUDVIGOVÁ, Ivana, 2016. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 9788081530623.
- ŠUBRT, Bořivoj, 2018. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG. ISBN 978-80-7554-138-3.
- URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0227-3.
- VÁGNEROVÁ, Marie, 2016. *Obecná psychologie: dílčí aspekty lidské psychiky a jejich orgánový základ*. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum. ISBN 9788024632681.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Maslowova pyramida potřeb.....	19
--	----

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: McGregorova motivační teorie X a Y	21
---	----

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Na jaké pobočce pracujete? (Zdroj: vlastní zpracování)	33
Graf č. 2: Jaké je Vaše pracovní zařazení? (Zdroj: vlastní zpracování)	33
Graf č. 3: Jak dlouho pracujete ve společnosti? (Zdroj: vlastní zpracování).....	34
Graf č. 4: Jak jste celkově spokojen/a ve svém zaměstnání? (Zdroj: vlastní zpracování)..	34
Graf č. 5: Co Vás nejvíce motivuje na Vaší práci? (Zdroj: vlastní zpracování).....	35
Graf č. 6: Cítíte se být dostatečně oceněn/a za svou práci? (Zdroj: vlastní zpracování)	35
Graf č. 7: Jak byste hodnotil/a komunikaci s nadřízeným? (Zdroj: vlastní zpracování)	36
Graf č. 8: Které z benefitů, jež Vám jsou nabízeny, jsou pro Vás nejdůležitější? (Zdroj: vlastní zpracování).....	36
Graf č. 9: Který z následujících benefitů byste ve společnosti uvítali? (Zdroj: vlastní zpracování).....	37
Graf č. 10: Co by podle Vás nejvíce přispělo ke zvýšení Vaší motivace? (Zdroj: vlastní zpracování).....	38
Graf č. 11: Věk (Zdroj: vlastní zpracování).....	38
Graf č. 12: Pohlaví (Zdroj: vlastní zpracování)	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník pro zaměstnance

Příloha P II: Rozhovor s jednatelem společnosti

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Lucie Fabíková a jsem studentkou 3. ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, oboru Ekonomika a management podniku. Ve své bakalářské práci se zabývám analýzou motivace pracovníků ve společnosti SAROUTE s.r.o.

Cílem tohoto dotazníku je navrhnout vrcholovému managementu opatření ke zvýšení motivace jeho pracovníků. Vaše upřímné a pečlivé odpovědi jsou pro mě nesmírně cenné a pomohou mi navrhnout taková opatření, která odpovídají Vaším potřebám.

Dotazník je anonymní a veškeré poskytnuté informace budou použity výhradně k účelům zpracování mé bakalářské práce.

Vyplnění dotazníku Vám zabere přibližně 5 minut.

Děkuji vám za váš čas a ochotu spolupracovat na mém výzkumu.

Kontaktní e-mail: l_fabikova@utb.cz

1. Na jaké pobočce pracujete?
 - ☐ SAROUTE s.r.o. Považská Bystrica
 - ☐ SAROUTE s.r.o. Hranice
2. Jaké je Vaše pracovní zařazení?
 - ☐ Obsluha značkovacího stroje
 - ☐ Administrativa
 - ☐ Vedoucí pracovník
3. Jak dlouho pracujete ve společnosti?
 - ☐ Méně než 1 rok
 - ☐ 1–3 roky
 - ☐ 4–6 let
 - ☐ 7–10 let
 - ☐ Více než 10 let

8. Které z benefitů, jež Vám jsou nabízeny, jsou pro Vás nejdůležitější? (možnost více odpovědí)

- ☐ Stravné
- ☐ Telefonní paušál i k soukromým účelům
- ☐ Firemní auto i k soukromým účelům
- ☐ Flexibilní pracovní doba

9. Které z následujících benefitů byste ve společnosti uvítali? (možnost více odpovědí)

- ☐ Sick days (dny volna z důvodu lehké nemoci)
- ☐ Home office
- ☐ Příspěvek na penzijní připojištění
- ☐ Bonusy/prémie
- ☐ Příspěvek na dopravu

10. Co by podle Vás nejvíce přispělo ke zvýšení Vaší motivace? (otevřená otázka)

11. Věk

- ☐ Méně než 25 let
- ☐ 25–34 let
- ☐ 35–44 let
- ☐ 45–54 let
- ☐ Více než 55 let

12. Pohlaví

- ☐ Žena
- ☐ Muž

PŘÍLOHA P II: PŘEPIS ROZHOVORU S JEDNATELEM SPOLEČNOSTI

1. Vnímáte rozdíly v motivaci mezi zaměstnanci české a slovenské pobočky?

Pokud ano, čím si je vysvětľujete?

„Výrazný rozdiel v motivácii medzi pracovníkmi ČR a SR nevnímam. Avšak u pracovníkov, ktorí dochádzajú na pracovné turnusy zo Slovenska do Českej republiky (tzv. týždňovky), pozorujem vyššiu motiváciu, ktorá je predovšetkým finančná. Táto motivácia sa prejavuje vo vyššom pracovnom nasadení a lepšej disciplíne, čo je priamo úmerné ich výkonu.“

2. Máte pocit, že dlhodobí zaměstnanci vnímají motivaci jinak oproti nováčkům? Případně jak.

„Áno, rozhodne. Dlhoroční zamestnanci, ktorí so mnou prešli mnohými projektmi, sú lojálnejší a viac si vážia stabilitu a korektné jednanie. Vnímam, že ide aj o generačný rozdiel – starší pracovníci, ku ktorým mám aj ja osobne blízko, kladú väčší dôraz na istotu a férový prístup. Nová generácia zamestnancov je dynamickejšia a častejšie hľadá rýchlejšie príležitosti na rast a zmenu“

3. Jaké benefity se podle Vás nejvíce osvědčily u zaměstnanců?

„Najviac sa osvedčili priame finančné odmeny. U technicko-hospodárskych pracovníkov (THP) zohráva dôležitú úlohu aj značka prideleného služobného vozidla, ktoré zamestnanci vnímajú ako formu ocenenia a dôvery zo strany vedenia“

4. Plánujete do budoucna zavést nové benefity? Případně jaké a proč.

„Áno, otázkou benefitov sa zaoberáme priebežne. Sledujeme aktuálne trendy aj potreby našich zamestnancov a operatívne sme pripravení zavádzať nové formy odmeňovania tak, aby sme podporili ich spokojnosť a motiváciu“

5. Všímate si rozdíly v komunikaci s různými typy pracovníků – například mezi administrativou a výrobou?

„Áno, existujú rozdiely v komunikácii nielen medzi jednotlivými útvarmi, ale aj medzi jednotlivými zamestnancami. Každý pracovník má svoj individuálny štýl komunikácie, preto je dôležité prispôbiť komunikáciu konkrétnemu človeku a situácii.“

6. Jakým způsobem je ve firmě oceňován výkon zaměstnanců?

„Výkonnosť zamestnancov hodnotíme komplexne, so zameraním na kvalitu a dlhodobé výsledky, nie len na jednotlivé úspechy. Mzda sa skladá zo základnej časti a individuálneho finančného ohodnotenia podľa pracovného výkonu.“

7. Fungují podle Vás ke stimulaci spíše finanční bonusy, pochvaly, kariérní růst nebo kombinace více prvků?

„Finančné stimuly majú zásadný význam, no vždy kombinujeme viacero prvkov, aby sme zabezpečili individuálne prispôsobenie potrebám každého zamestnanca.“

8. Jak probíhá komunikace mezi vedením a zaměstnanci – využíváte pravidelné porady, osobní schůzky, e-mailovou komunikaci, nebo jiný způsob?

„Komunikáciu zabezpečujeme najmä pravidelnými osobnými poradami, ktoré slúžia na nastavenie cieľov, priebežnú kontrolu a hodnotenie výsledkov.“

9. Plánuje vedení společnosti v blízké době nějaké změny v oblasti motivace zaměstnanců? Pokud ano, jaké konkrétní kroky se zvažují?

„Áno, motiváciu zamestnancov priebežne vyhodnocujeme a pripravujeme zmeny podľa potreby. Konkrétne opatrenia sú ešte v štádiu prípravy a budú zavedené, keď budú plne pripravené na realizáciu.“

10. Vžijte se do pozice zaměstnance, který pracuje ve společnosti se stejným ohodnocením a benefity. Byl byste spokojený? Svou odpověď prosím odůvodněte.

„Áno, bol by som spokojný. Podmienky nastavujem tak, aby boli férové, založené na vzájomnom rešpekte a pochopení potrieb zamestnancov.“

11. Doplnil byste něco k tématu motivace pracovníků? (nepovinné)

„Práca s ľuďmi je síce náročná, ale veľmi dôležitá a zmysluplná. Individuálny prístup ku každému pracovníkovi je kľúčový pre dlhodobú motiváciu a dobré vzťahy na pracovisk.“

