



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Diplomová práce

Motivace a stimulace ve vybrané organizaci

Vypracovala: Bc. Veronika Stropková

Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2017

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

Jméno a příjmení: **Bc. Veronika STROPKOVÁ**
Osobní číslo: **E15809**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a stimulační ve vybrané organizaci**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky v oblasti motivace a stimulační. Vypracovat na základě takto získaných znalostí literární přehled. Čerpat informace o společnosti z různých písemností, z neřízených rozhovorů a pozorování. Na jejich základě a základě teoretickém sestavit dotazník. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí navrhnout další nové přístupy k motivaci a stimulační ve vybrané organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Závěr.
6. Summary.
7. Přehled použité literatury.
8. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50 - 60 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practise*. London: Kogan Page.

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.

Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

Niermeyer, R. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Praha: Grada.

Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**

Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2016**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2017**


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

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


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

V Českých Budějovicích dne 6. ledna 2016

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji diplomovou práci na téma „Motivace a stimulace ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 21. 3. 2017

Veronika Stropková

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za poskytnutí cenných rad, odbornou pomoc, dobrou spolupráci a ochotu při zpracování mé diplomové práce. Rovněž bych chtěla poděkovat společnosti Kern-Liebers spol. s r.o. za vstřícnost a spolupráci, zejména panu Ing. Tomášovi Pártlovi za poskytnuté informace. V neposlední řadě chci poděkovat své rodině, která mi byla během mého studia velkou oporou.

Obsah

1	Úvod	2
2	Literární rešerše	4
2.1	Řízení lidských zdrojů	4
2.1.1	Znaky a rysy řízení lidských zdrojů.....	4
2.1.2	Funkce a úlohy řízení lidských zdrojů.....	4
2.2	Motivace	5
2.2.1	Typy motivace	7
2.2.2	Motivační teorie.....	8
2.3	Stimulace	15
2.3.1	Pracovní spokojenost	17
2.3.2	Stimulační nástroje v podniku	18
2.3.3	Péče o zaměstnance	20
2.4	Vztah motivace a stimulace	21
3	Metodický postup	24
3.1	Cíl práce.....	24
3.2	Pracovní postup.....	24
3.3	Základní údaje o společnosti.....	26
4	Výsledky výzkumu	28
4.1	Výsledky dotazníkového šetření	28
4.2	Diskuze a návrh změn.....	61
4.2.1	Diskuze	61
4.2.2	Návrhy změn pro zlepšení současného stavu	62
5	Závěr	65
6	Summary	67
7	Přehled použité literatury	68
8	Seznam tabulek, grafů, obrázků a zkratk	
9	Přílohy	

1 Úvod

Hlavním tématem mé diplomové práce je motivace a stimulace ve vybrané organizaci. Pro většinu organizací je velmi důležité, najít nejvhodnější způsoby motivování lidí pomocí nástrojů, jako jsou například odměny, pochvaly, dovolená navíc, příspěvky na vzdělávání apod. Cílem je vytváření a rozvíjení motivačních procesů v pracovním prostředí, které značně napomáhají k tomu, aby pracovníci dosahovali efektivních výsledků v souladu s očekáváním managementu.

V dnešním moderním světě je stále kladen důraz na osobnost jedince, zvláště jeho uspokojování potřeb a tužeb. Motivování je považováno za nejlevnější způsob, jak zvýšit nejen produktivitu, ale i efektivitu podniků. Avšak motivace jedinců je velmi obtížný proces. Tvoření motivačních předpokladů úzce souvisí s budováním podnikové kultury ve firmě, a to někdy bývá nesnadný a dlouhodobý proces, který se v konečných výsledcích přináší pozitiva. Pokud začnou motivační faktory působit, mohou přinášet dlouhodobě pozitivní výsledky. V opačném případě patří stimulace ke značně dražším možnostem, jelikož závisí na potenciálnosti podniku, a to vytvořením dostatečného množství finančních prostředků, kterými by mohl být zaměstnanec správně stimulován. Velice významným ekonomickým hlediskem je, aby finance byly vynaloženy na stimulaci zaměstnanců co nejefektivnějším způsobem. Stimulační faktory trvají krátkodobě a jsou silně ovlivňovány vnějším prostředím, například společenskými, technickými, ekonomickými faktory státu apod. Za obecně nejoblíbenější prostředek stimulace zaměstnanců jsou brány peníze. Peněžní prostředky přímo i nepřímo uspokojují širokou škálu potřeb, avšak nemotivují každého stejnou měrou. Pro mnohé pracovníky nejsou peníze nejefektivnějším zdrojem motivace, protože se mnohdy preference zaměstnanců směřují k odlišným hodnotám. Mohou jimi být kupříkladu prestiž pracovní funkce, dobrý kolektiv a pracovní tým, dobré pracovní podmínky a podniková kultura, možnost kariérního růstu, možnost úspěchu, uznání pracovního kolektivu, osobnostního rozvoje nebo flexibilní pracovní doba.

Klíčovým prvkem ke správné a efektivní motivaci je poznání a pochopení individuálních potřeb a přání zaměstnanců podniku. Každý zaměstnanec má totiž své odlišné potřeby a jejich reakce jsou individuální.

Zjištění celkové situace podniku lze dosáhnout různými způsoby, jako jsou například rozhovory s pracovníky, případně dotazníkové šetření. Zde mohou zaměstnanci vyjádřit své pocity, zda jsou spokojeni s pracovním prostředím, kolektivem a samotnou prací, a v opačném případě s čím spokojeni nejsou. Dalším vhodným nástrojem pro zjištění potřeb našich zaměstnanců jsou různé formy dotazníků, a v neposlední řadě lze rovněž zařadit pozorování.

V práci byla použita forma dotazníkového šetření v tištěné podobě. Dotazníky napomohly k pochopení motivačního systému vybrané organizace a analýza motivačních a stimulačních prostředků využívaných podnikem.

Cílem diplomové práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci a návrhy na zlepšení případných nedostatků. Dílčím cílem výzkumu je zjistit rozdíly v motivaci a stimulaci mezi TH pracovníky a dělníky ve firmě Kern-Liebers s.r.o. v Českých Budějovicích.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí. V první, neboli teoretické části je zpracovaná hloubková literární rešerše na základě vybrané odborné literatury od jednotlivých autorů a z internetových pramenů. Jsou zde definovány základní informace o motivaci a stimulaci.

Další částí mé práce je metodický postup, kde je popsán vývoj zpracování a sběr dat. Dále se zde nachází důležité informace o vybraném podniku. V praktické části byly studovány firemní dokumenty, kde byla hlavním dokumentem kolektivní smlouva. Na základě kolektivní smlouvy byl vytvořen dotazník. Dotazníkové šetření probíhalo v německé firmě Kern-Liebers spol. s r.o. se sídlem v Českých Budějovicích.

Významnou součástí diplomové práce je závěr obsahující shrnutí a návrhy na zlepšení nedostatků v motivačním a stimulačním systému, které by přinesly bezpochyby výrazné zlepšení a zefektivnění prostředků týkajících se motivace a stimulace zaměstnanců již zmíněné německé firmy Kern-Liebers s.r.o.

2 Literární rešerše

2.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů znázorňuje strategický přístup k práci s lidmi, respektive rozvoje jejich lidského potenciálu a také využití tohoto potenciálu pro kolektivní a individuální spolupodílení a výkonném plnění cílů firmy. Řízení lidských zdrojů je jedním z nejdůležitějších nástrojů prosperity firmy a zvyšování konkurenceschopnosti. Jeho cílem je docílit silné role podnikového kolektivu v rozvoji podniku. Řízení lidských zdrojů také můžeme pojmenovat jako Human Resource Management (Krninská, 2002).

2.1.1 Znaký a rysy řízení lidských zdrojů

- Osobní rozvoj a růst potenciálu zaměstnanců, je kladen důraz na přizpůsobivost, flexibilitu, tvořivost a vynalézavost.
- Využívání schopností kolektivu i jednotlivců podniku.
- Sladění strategie řízení lidských zdrojů s podnikovou strategií.
- Řízení lidských zdrojů se také stává obsahem práce všech vedoucích pracovníků.
- Důležité je směřování k týmové práci.
- Důležitá je také spokojenost pracovníků a kvalita pracovního života.
- Lidské zdroje jsou důležité pro podnik jako jeho lidský kapitál (Krninská, 2002).

2.1.2 Funkce a úlohy řízení lidských zdrojů

Lidé jsou nejcennější aktiva podniku, tím pádem se lidský kapitál stává nejcennějším bohatstvím podniku. Od lidského kapitálu se odvíjí konkurenceschopnost firmy, je to nejdůležitější intelektuální kapitál podniku. Úroveň zaměstnanců a jejich potenciálu je důležitá pro úspěch podniku a je také vizitkou každého podniku (Krninská, 2002).

Mezi některé základní funkce řízení lidských zdrojů patří i personální činnosti jako například strategie řízení lidských zdrojů, vyhledávání a rozmisťování pracovníků, rozvoj a vzdělávání zaměstnanců, ale také hodnocení a odměňování pracovníků nebo pracovní vztahy, podmínky a podniková kultura (Krninská, 2002).

2.2 Motivace

„Motivace zpravidla označuje proces spouštění, zaměření a regulace aktivity člověka na objekty a cíle. Motiv znamená spouštěcí sílu, popuzující psychickou tendenci osobnosti k odpovídající aktivitě.“ (Cakirpaloglu, 2012, s. 180).

Potřeba člověka a motiv také bývají často vzájemně nahrazovány. Ale i přesto, jsou to dva odlišné pojmy. Motiv je jakási snaha dosáhnout určitého cíle. Motiv je také obecnější pojem, který zahrnuje právě potřebu, a také chování směřující k dokončení cíle, a tím uspokojení dané potřeby. Jako příklad můžeme uvést potřebu hladu. Tato potřeba hladu vyvolává představu jídla (cíl) a také odpovídající motiv sníst jídlo a uspokojit danou potřebu, tedy uspokojit pocit hladu (Cakirpaloglu, 2012).

Motivací rozumíme sílu, která pracovníky aktivuje, směřuje a udržuje jejich chování. Efektivního výkonu dosahuje firma díky dobře motivovaných lidí, kteří jsou ochotni vynaložit dobrovolnou píli, to znamená z vlastní dobrovolné vůle udělat pro firmu více, než se od nich očekává. Ve výzkumu Hunter, Schmidt a Judiesch (1990) zaznamenali rozdíly mezi výbornými a průměrnými zaměstnanci, v případě přidané hodnoty, která vyplývá z dobrovolně vykonané práce (Armstrong, Taylor, 2015).

Smyslem motivace by mělo být nenásilné vytvoření kladného přístupu k výkonu, procesu či chování, tak aby to pozitivně ovlivnilo výkon jedince. Slovo motivace chápeme jako proces, tak výsledek – skutečnost, že se něco děje. Obvykle v praxi se s pojmem motivace nakládá volně a odlišně (Plamínek, 2015).

Dle Armstronga (2015, s. 217) *„pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřující pohyb (movere). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem.“* Lidé jsou zpravidla motivováni za účelem získání hodnotné odměny, která je naplní a uspokojí jejich potřeby a přání. Jsou to respektive cíle, které si lidé určili. Podle Lockema a Latham (2004) se zmiňují, že motivace obsahuje vnitřní faktory, které nutí k činnosti a dále vnější faktory, které pracují jako pobídka k činnosti.

Podle Arnolda a kol. (1991) byly vymezeny tři složky motivace:

- **směr** – co chce člověk získat,
- **úsilí** – jak moc se snaží,
- **vytrvalost** – jaké časové rozpětí vynakládá.

Již jak bylo zmíněno, dobře motivovaní lidé uplatňují kladné a dobrovolné chování. Vynakládají do své práce větší úsilí, než je od nich očekáváno. Mezi nejlepší formu motivace zpravidla bývá, když jsou lidé motivováni sami od sebe. Dodatečnou motivací rozumíme tou, která vychází ze samotné práce, různorodých odměn či pochval (Armstrong, Taylor, 2015).

Podle Tureckiové (2014) je motivace vnitřní proces, který vede k subjektivnímu dosahování cílů či výsledků. Tudíž motivace je přímo vztažena k chování jedince, čili mluvíme o „motivovaném jednání“. *„I v běžné řeči se přece setkáváme se spojením, nemám motivaci, chybí mi (rozuměj, nechce se mi – nemám důvod něco dělat)“* (Tureckiová, 2014, s. 55). To co doopravdy chybí je určitý hybatel, který má psychologické zapříčinění, že člověk bude motivován k tomu, aby se po nějakou dobu s vynaloženým úsilím zachoval nějakým způsobem. Hybatelem motivace rozumíme zájmy, přání, potřeby, ty všechny jsou označovány jako motivy.

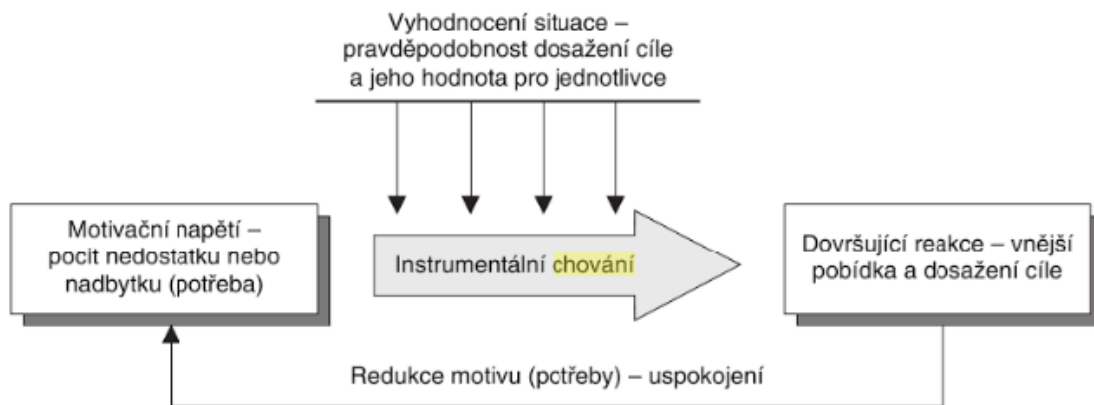
Motivační proces má cyklický charakter:

1. Na začátku můžeme mluvit o motivačním napětí, které je vzniklé v důsledku porušení vnitřní rovnováhy. Rovnováhou myslíme, kdy zaznamenáváme stav nadbytku či nedostatku. Jeho odstranění, obnovení psychického ekvilibria je bráno za žádoucí.
2. Díky motivačnímu napětí a s cílem obnovit tuto rovnováhu dochází k subjektivně účelnému chování. Je to v případě, kdy motiv je silný.
3. V dalším kroku je dosahováno požadovaného cíle a proces se dovršuje.
4. Uspokojení potřeby (Tureckiová, 2014).

Podle autorů Dědiny a Cejthamra (2005) procesní teorie hledají vztah mezi dynamickými proměnnými, které pak způsobují motivaci, činnosti, které ovlivňují samotné chování lidí. Již spousta autorů se zabývalo těmito procesními teoriemi.

- modely založené na očekávání – Porter, Lawler a Vroom,
- teorie spravedlnosti – Adams,
- teorie cíle – Locke,
- teorie kompetence.

Obrázek 1: Cyklické schéma motivace



Zdroj: Tureckiová (2014)

2.2.1 Typy motivace

Vnitřní motivace

Vnitřní motivaci podle Armstronga, Taylora (2015) rozumíme, když lidé berou svou práci jako důležitou, podnětnou, přínosnou a zajímavou, že jim zároveň poskytuje patřičný rozsah volnosti v jednání a rozhodování. Dále kde je možnost používat a rozvíjet své znalosti a zkušenosti. Vnitřní motivace tedy vychází z práce samotné. Tato motivace je pobízena vnějšími pobídkami. Podle Sandela in Armstrong, Taylor (2015) je předpokladem, když se lidé zapojují do činnosti, která je pokládána za smysluplnou a přínosnou, později peníze mohou zeslabit jejich motivaci tím, že vytěsní jejich vnitřní zájem a odhodlání. Také vytváření pracovních míst podporuje vnitřní motivaci. Pracovní pozice by měly být dostatečně různorodé, komplexní, významné, značné a odborné, aby se zapojily schopnosti pracovníků. Hackman a Oldham in Armstrong, Taylor (2015) určili pět významných charakteristik práce, které podporují vnitřní motivaci zaměstnanců. Paří sem: různorodost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie a zpětná odezva. Pink in Armstrong, Taylor (2015) přišel se třemi posty jak zvýšit motivaci, kterou mohou manažeři aplikovat ve své práci:

- **autonomie** – dát možnost lidem, aby si určili svůj vlastní plán a orientovali se na dosahované úspěchy.

- **dokonalost** – napomáhat lidem, aby zvolili cestu, která směřuje ke zlepšení a dále pozorovat jejich pokrok.
- **účel** – důležité je vysvětlit lidem proč to dělá (Armstrong, Taylor, 2015).

Vnější motivace

Vnější motivací se rozumí nějaké nařízení, aby lidé byli motivováni správným způsobem. To zpravidla obsahuje odměny, například zvýšení mzdy, pochvala či povýšení. Zároveň to mohou být i tresty, například disciplinární řízení, snížení, odeření platu či kritika.

Vnější motivátory by měly mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí mít dlouhodobé působení. Vnitřní motivátory, ty se týkají kvality pracovního života. Ty by měly mít hlubší a dlouhodobější účinnost, jelikož jsou součástí jedince (Armstrong, 2006).

2.2.2 Motivační teorie

První přístupy k pochopení motivace přicházely z dob řeckých filozofů, kteří se orientovali na pojem požitkářství, kdy těchto požitků je dosahováno za hlavní hybnou silou v lidském chování. V 17. a 18. století s touto myšlenkou začali pracovat známí filozofové John Locke nebo Jeremy Bentham. Na začátku 20. století přispěli zastánci vědeckého řízení (teorie instrumentalisty). V polovině 20. století představitelé behaviorálních věd zahájili propagovat teorie zaměřené na obsah, tím myslíme teorie potřeb. V 60. a 70. letech 20. století se dále pak vyskytly další teorie zaměřené na proces, například teorie očekávání a teorie posilování (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie instrumentality

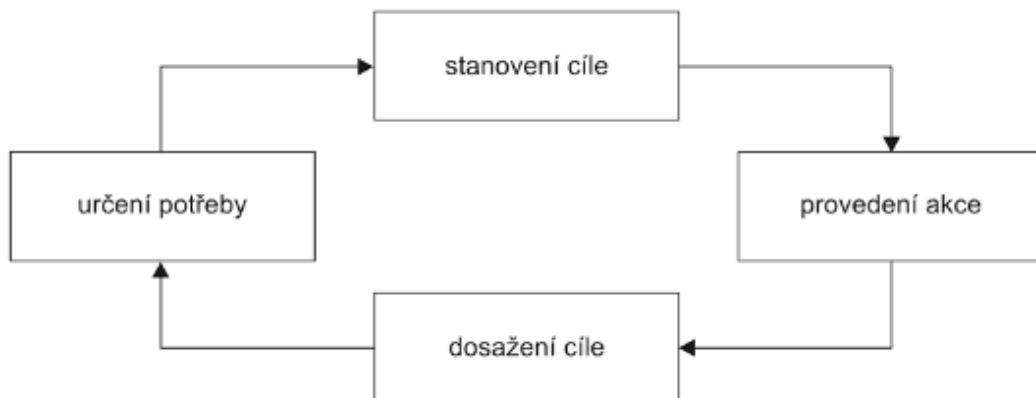
Tato teorie má za názor, že odměny a tresty jsou nejvhodnějším prostředkem ve vytváření chování. Lidé budou motivováni, pokud dostanou odměny. Teorie instrumentalisty je založena na principech vědeckého řízení Fredericka W. Taylora, který napsal: „*Je nemožné přimět dělníky během jakékoliv dlouhé doby k tomu, aby pracovali usilovněji než průměrní jedinci v jejich okolí, pokud jim to nezajistí podstatné a trvalé zvýšení jejich mzdy.*“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 219). V této teorii se velmi dobře uplatňuje finanční pobídka, tím můžeme rozumět odměny dle výkonu,

odměňování ze zásluhy. Teorie instrumentality je založena výlučně na kontrole a nebere v potaz řadu dalších lidských potřeb. Dále také může být formální systém kontroly ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie zaměřené na obsah

Tato teorie se zaměřuje na potřeby, je nutné identifikovat faktory, které souvisejí s touto teorií potřeb a vychází z názoru, že obsahem motivace jsou potřeby. Neuspokojená potřeba pak v lidech vyvolává pocit nespokojenosti, neúplnosti a napětí. Je tedy důležité danou potřebu uspokojit, zvolit metody k dosažení stanoveného cíle. Mezi autory, kteří se touto teorií zabývají jsou Maslow, Herzberg, Alderfer, McClelland, Ryan a Deci (Armstrong, Taylor, 2015).

Obrázek 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong, Taylor (2015)

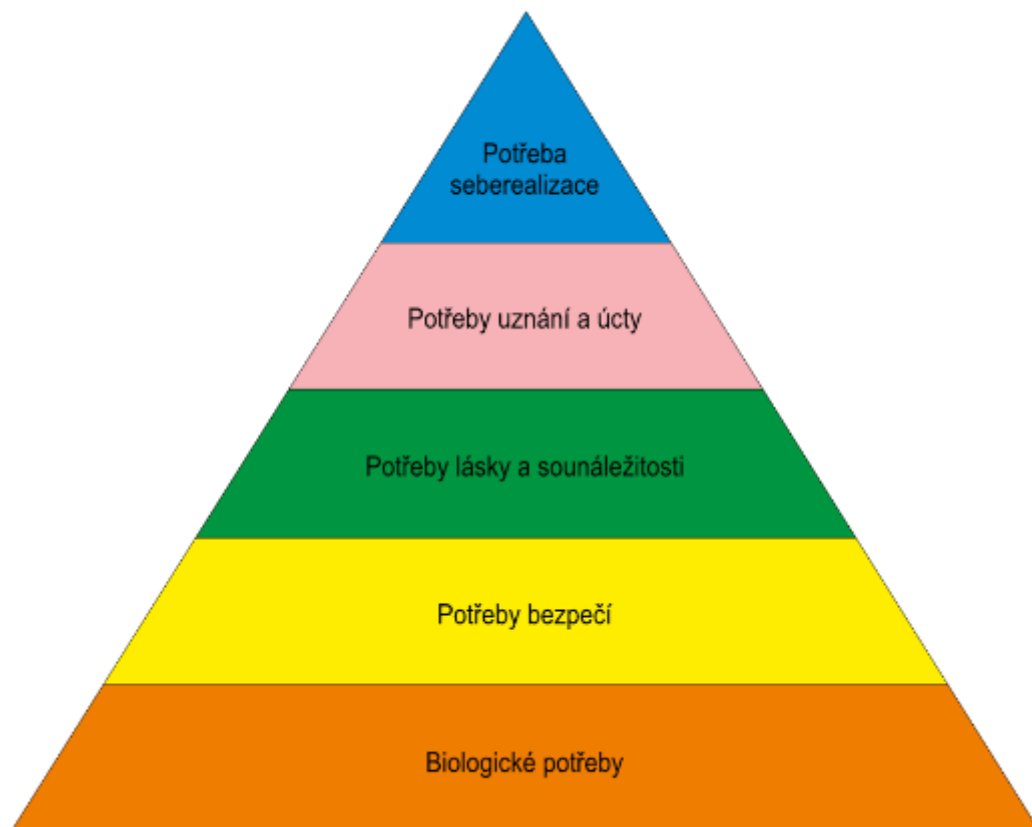
Maslowova teorie

Abraham Maslow představitel Maslowovy teorie potřeb hledal vysvětlení, proč se lidé motivují rozdílnými potřebami. Došel k závěru, že lidské potřeby jsou zpravidla uspořádány hierarchicky, od nejvíce důležitých po nejméně důležité. Jedná se o fyziologické potřeby, potřeby bezpečnosti, společenské potřeby, potřeby váženosti a potřeby seberealizace. Lidé začínají uspokojovat potřeby od těch nejzákladnějších a nejdůležitějších, pak ty, které jsou důležité hned po nich. Například nejzákladnější lidská potřeba je pocit hladu a žízně, určitě takovýto člověk, který je hladový nebude jevit zájem o to, co nového se děje ve světě umění a kultury. Nejdříve když ukojí hlad a žízeň, budou se objevovat další potřeby (Kotler, Keller, 2007).

Maslowova teorie je rozdělena na následující potřeby:

- **Fyzické potřeby.** Jde o potřeby, kde tělo se snaží udržovat normální fungování organismu. Například spokojení žízně a hladu, potřeba dostatečné tělesné teploty, potřeba kyslíku, spánku, uspokojování smyslů, mateřství a také sexuální touhy.
- **Potřeba jistoty.** Potřeba jistoty, dále osvobození od bolesti a hrozby fyzického napadení. Ochrana před nebezpečím. Mezi tyto potřeby můžeme řadit jistotu zaměstnání, jistotu příjmu, ochrana před agresí, morální a fyziologickou jistotu, jistotu zdraví a rodiny.
- **Potřeba sounáležitosti a lásky.** Do této třetí sociální vrstvy řadíme: city, pocity, že k někomu patříme, společenské aktivity, láska a přátelství.
- **Potřeba vážnosti.** Lidé mají potřebu být respektováni, zde můžeme zařadit sebeúctu a uznání, být přijímán, respektován ostatními. Součástí úcty se odvíjí i touha po důvěře, nezávislosti, pozornosti a svobodě jedince. Nízké sebevědomí může způsobovat pocit méněcennosti.
- **Potřeba seberealizace.** Rozvíjení potenciálu jedince. Je to potřeba naplnit své schopnosti. Mezi seberealizované osoby řadíme ty, kteří přijímají okolnosti života, jsou spontánní, tvořiví, umí řešit problémy, váží si života (Cejthamr, Dědina, 2005).

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Vysekalová (2012)

Alderferova teorie ERG

Alderferova teorie motivačních potřeb, známá jako Teorie tří motivačních faktorů ERG (Existence, Relatedness, Growth). Je velmi podobná Maslowově hierarchii potřeb, s tím rozdílem že teorie ERG má pouze 3 kategorie:

- **existenční potřeby,**
- **potřeba sounáležitosti,**
- **potřeba růstu.**

Tato teorie říká, že lidé mohou být motivováni potřebami na více úrovních v tentýž čas (H. Weihrich, H. Koontz, M. Cannice, 2013).

McClellandova teorie potřeb

McClellandova činnost byla založena na zkoumání souvislosti mezi pocitem hladu a mírou, do jaké byly myšlenkové cesty ovlivňovány představou jídla. Teorie má čtyři motivy:

- motiv úspěchu,
- motiv moci,
- motivy sdružování,
- motiv vyvarování se.

Síla těchto motivů se jednotlivě liší, například manažeři mají vyšší motivaci k úspěchu než ke sdružování. První motiv úspěchu je nejvýznamnějším faktorem (Cejthamr, Dědina, 2005).

Tato teorie uvádí, že každý jedinec má potřebu, která je silnější než ostatní potřeby. Tato osoba může být vysoce úspěšná, mocná nebo sounáležitá (Marchesi, Vuuren, Wasserfall, 2009).

Tabulka 1: Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb	Alderferova teorie ERG	McClellandova teorie potřeb
Vyšší potřeby Potřeba sebeaktualizace Potřeba uznání	Growth (růst)	Potřeba úspěchu (výkonu)
Potřeba sociální (sounáležitosti)	Relatedness (vztahy, spřízněnost)	Potřeba moci
Nižší potřeby Potřeba jistoty a bezpečí		Potřeba sounáležitosti
Potřeby fyziologické	Existency (existence)	

Zdroj: Tureckiová (2004)

Herzbergův dvoufaktorový model

Tato teorie též také známá jako teorie motivátorů (satisfaktorů) a hygienických faktorů (dissatisfaktorů). Domnívalo se, že lidé jsou schopni říci podmínky, které je při práci uspokojují a které naopak. Hlavní důsledky výzkumu dle Herzberga jsou: tužby zaměstnanců, které jsou rozděleny do dvou skupin. První skupina se vztahuje na rozvíjení odbornosti a kvalifikaci člověka, čili osobní růst. Další skupina vychází jako

východisko první skupiny a je spojena s respektem, slušným zacházením v oblasti odměňování, řízení, pracovních podmínek a dalších pracovních postupů. Tato skupina nemotivuje jedince k vyšší míře uspokojení z práce. Pouze můžeme očekávat od druhé skupiny prevenci nespokojenosti a špatných pracovních podmínek. Tyto skupiny tvoří ony dva faktory v tomto modelu. Jedna skupina představuje satisfaktory (motivátory), které motivují pracovníky k lepšímu výsledku a úsilí. Druhá skupina je složena z dissatisfaktorů, které vyznačují prostředí, prevenci k nespokojenosti zaměstnanců. Tyto faktory se také nazývají hygienické faktory.

Co se týče výhrad k Herzbergově teorii, je kritizována metoda výzkumu, na které byla založena, jelikož nikdo nebyl schopen změřit vztah mezi spokojeností a výkonem práce. Ale i přes tuto kritiku má i Herzbergova teorie úspěch, protože pro laika je snadno srozumitelná a je založena na reálném životě, než na teorii (Armstrong, 2007).

Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade významný důraz na psychické procesy, které působí na motivaci. Jsou známy i jako kognitivní (poznávací) teorie, věnují se tím, jak lidé chápou a vnímají pracovní prostředí a okolí. Významné teorie, které se zaměřují na proces, jsou teorie posilování, cíle, očekávání, spravedlnosti, sociálního učení a teorie kognitivního hodnocení (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie posilování

Teorie posilování se řadí mezi nejstarší a prosté teorie, které se zaměřuje na proces. Podstatou teorie je „zákon účinku“, který vyjádřil Thorndike in Armstrong, Taylor (2015). Díky tomuto zákonu si lidé uvědomují spojitosti mezi svými aktivitami a jejich důsledky, a to působí na jejich budoucí chování. Avšak i tato teorie může být kritizována za mechanistický pohled na lidskou přirozenost. Rozumíme tím, že pracovníky budeme motivovat a poté je můžeme ovládat jako stroje (Armstrong, Taylor, 2015).

Teorie očekávání

Tato teorie se také nazývá expektační teorie, která se vyjadřuje vzorcem $M = f(V \times E)$. Vzorec popisuje, že funkce motivace je násobek valence (subjektivní přitažlivost výsledků) a expektace (míra očekávání), (Krninská, 2012).

Podle Armstronga, Taylora (2015) tato teorie vychází z uvědomění, že motivace bude správně zajištěna, když lidé vědí, co mají udělat. Síla očekávání se může opírat o minulé zkušenosti. Zpravidla lidé jsou vystaveni novým situacím – změna pracovní pozice, postupu, odměňování či pracovních podmínek a tady minulé zkušenosti nestačí ke zvládnutí následků změn. To může zapříčinit snížení motivace. Motivace funguje tehdy, kdy je přesně vnímaný a využitelný vztah mezi výkonem a výsledkem. Představitelé této teorie byli Vroom (1964), Porter a Lawler (1968). Teorie očekávání spolu s teorií cíle jsou řazeny mezi nejvýznamnější teorie motivace, protože působí na výkon a odměňování. Jsou také výhrady proti této teorii.

Teorie cíle

Teorie cíle, která byla vytvořena Lathamem a Lockem (1979) říká, že motivace a výkon jsou lepší, pokud jednotlivcům jsou stanoveny jasné cíle. Dále významná je participace zaměstnanců na stanovování cíle. Obtížné cíle musejí být odsouhlaseny vedením. Teorie je spojena s koncepcí řízení podle cílů, která vznikla v šedesátých letech. Avšak selhávala, protože byla používána byrokraticky. Teorie cíle má zásadní roli v procesu řízení pracovního výkonu (Armstrong, 2007).

Teorie spravedlnosti

Tuto teorii formuloval autor Adams, kde se zabývá, jak se jednotlivě s lidmi jedná. Tedy pracovníci usuzují spravedlnost dle svých odměn v poměru s ostatními pracovníky. Mohou to vnímat negativně, čili nespravedlivě nebo naopak spravedlivě. Teorie spravedlnosti vychází pouze z jednoho aspektu procesu motivace a spokojenosti (Armstrong, 2007).

Teorie kognitivního hodnocení

Teorie kognitivního hodnocení byla formulována představitelem Deci a Ryanem (1985). Tato teorie říká, že použitím vnějších odměn může být narušena vnitřní motivace. Byl proveden výzkum, Deci a Ryan napsali: *„Když se odměny vyplácejí podobně, jako se poskytuje zpětná vazba, aby lidem vyjádřily uznání za dobře odvedenou práci, jsou používány spontánně a budou vnitřní motivaci udržovat nebo posilovat. Když se ale odměny vyplácejí, aby lidi motivovaly, jsou prožívány nuceně a budou vnitřní motivaci oslabovat.“* (Armstrong, Taylor, 2015, s. 219).

Teorie sociálního učení

Teorie sociálního učení definoval Bandura (1977), kde se prolínají hlediska teorie očekávání a teorie posilování. Příkládá význam posilování chování, kde predikuje budoucí chování, kde zdůrazňuje významnost vnitřních psychologických faktorů (Armstrong, 2007).

Závěry týkající se teorií motivace

Teorie, které byly (viz nahoře) představené napomáhají k chápání procesů, které jsou v souvislosti s danou problematikou a to motivací. Teorie zaměřené na obsah a proces jsou podrobně propracované, ale také mají svá omezení. Víceméně bychom mohli shrnout, že teorie zaměřené na obsah pomáhají definovat faktory ovlivňující motivaci. Teorie zaměřené na proces definují a vysvětlují, jak motivace funguje. Teorie motivace sdělují, jaké pohnutky nutí lidé k práci (Armstrong, 2007).

2.3 Stimulace

Pojmy motivace a stimulace je nezbytně nutné mezi sebou správně rozlišovat, a to zejména z toho důvodu, že jim nenáleží stejný význam, jak se spousta lidí může domnívat. Jedna z odborných definic stimulace může být například následující: Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v důsledku tohoto působení dochází k určitým změnám činnosti prostřednictvím změny jeho motivace a psychických procesů. Stimulaci tedy lze jednoduše chápat jako určité vnější působení na člověka, na rozdíl od motivace, která je typická vnitřním působením samotného jedince (Provazník, Komárková, 2004).

Stimulaci lze charakterizovat jako souboru vnějších podnětů či pobídek, jejichž hlavním cílem je koordinovat jednání a výkon pracovníků a tím i zároveň působit na jejich motivaci (Bedrnová, Nový, 1994). Stimulace je jakousi vědomou a cílenou činností, kterou se snažíme jedince ovlivnit. Vnější stimuly vedou člověka ke změně jeho psychiky, ovlivňují jeho motivaci. Stimulační prostředky mohou na člověka působit různým způsobem, buď jeho aktivitu tlumí či podporují. Stimulace se ve své podstatě snaží prostřednictvím různých stimulačních nástrojů zvýšit pracovní spokojenost svých zaměstnanců. (Provazník, Komárková, 2004).

Stimul nelze zaměňovat s motivem, definice stimulů může být například následující: „*Stimuly jsou vnějšími pobídkami, incentivami, jimiž je člověk vybízen a podněcován k žádoucím aktivitám. Používání stimulů je cílevědomé a mohou být aplikovány s jistým gradováním v podobě nabízených možností, odměn a sankcí.*“ (Štikar, et. al., 2000, s. 68). Hlavní rozdíl, který rozděluje motiv od stimulu je tedy v tom, že motiv vzniká na základě vnitřního psychického prostředí člověka, zatímco stimul vychází z vnějšího působení na psychiku jedince (Štikar, et. al., 2000).

Stimul je také považován za silový prostředek, který je vlastněn podnikem. Stimulace tedy působí z vnějšku, a jejím cílem je navodit v zaměstnanci vnitřní odezvu, tedy jinými slovy, ovlivnit jeho motivaci, snahu a také zájem.

Mezi prostředky, které ovlivňují stimulaci, patří:

- finanční odměna,
- neformální hodnocení pracovníka, jeho práce a osobnosti v pracovním procesu,
- hodnocení jednotlivých pracovníků ve skupině, jejich uznání a tolerování zbytkem skupiny,
- porovnávání výsledků práce mezi pracovníky,
- samotné provádění práce,
- znalost průběžných výsledků práce, společenského významu práce a také přesvědčení o její důležitosti,
- vhodné zařazení pracovníka, které mu umožní jeho seberealizaci,
- důvěra ve vedoucího pracovníka, jeho prestiž, osobnost i jeho chování (Váchal, Vochozka, et al., 2013).

Motivace a peníze

Mezi nejobvyklejší formou vnější odměny jsou peníze, ve formě mzdy. Peníze je komodita, po které většina lidí prahne. Autor Herzberg (1968) zpochybnil platnost peněz tím, že nouze o peníze způsobuje nespokojenost, jejich vydělávání ale také nezajišťuje nepřetržitou spokojenost. Například lidé s pevně danou pracovní mzdou, kteří nemají prospěch z pobídkového systému, ti mohou být uspokojeni, když dostanou navýšenou mzdu. Pro spoustu lidí, kteří nejsou uspokojeni v práci samotné, jsou zdrojem problémů jiné příčiny nespokojenosti, které patří mezi Herzbergovy hygienické

faktory, například pracovní podmínky, podniková kultura apod. Podstatné je, že různí lidé mají různé tužby a potřeby a od toho se odvíjí i jejich motivace (Armstrong, 2007).

2.3.1 Pracovní spokojenost

V podnicích jsou na zaměstnancích aplikovány zejména pracovní stimuly, a to jednak hmotné, tak i nehmotné. Jednotlivé stimuly je vhodné dále členit na základě různých kritérií na určité skupiny zaměstnanců tak, aby byli motivováni všichni pracovníci (příkladem může být rozdělení dle pracovní pozice, věku či konkrétní pracovní náplně). Základním krokem k úspěchu je tedy především dokázat vhodně určit motivační strukturu daných skupin zaměstnanců (Armstrong, Taylor, 2015).

Stejná myšlenka vyplývá také ze zmíněné Maslowovy pyramidy, účinnost působení stimulů je závislá na struktuře potřeb konkrétního jedince. Čím lépe organizace pozná motivační strukturu svých zaměstnanců, tím snadněji je pak může ovlivňovat a motivovat pomocí vhodně zvolených stimulačních prostředků (Vysekalová, 2012).

Jak již bylo řečeno, nejdůležitějším cílem stimulačních nástrojů je zvýšit pracovní spokojenost svých zaměstnanců. Pracovní spokojenost je složitým komplexním jevem, který lze charakterizovat jako reakci na subjektivně vnímané souvislosti člověka ve spojitosti s jeho prací, tento jev je zároveň ovlivněn podmínkami a okolnostmi práce, samotnou osobností či subjektivními preferencemi a postoji jedince. Na základě mnoha zkoumání se ukázalo, že některé faktory mohou pracovní spokojenost posilovat, jiné na ni naopak působí negativně (Kociánová, 2010).

Faktory, které podporují pracovní spokojenost:

- průhledná organizační struktura,
- jasné a příhodné cíle pracovního místa,
- různorodost práce,
- možnost kontrolovat si svou práci,
- možnosti vlastního příspěvku k práci, možnost iniciativy,
- ocenění práce,
- finanční ohodnocení,
- bezpečnost práce.

Na druhou stranu existují podle Kociánové (2010) i faktory, které pracovní spokojenost oslabují, patří mezi ně zejména:

- nepředvídatelné situace a vlivy v práci,
- časově stresová práce,
- vyšší pracovní zátěž, přehnané pracovní nároky,
- špatné vztahy se spolupracovníky či nadřízenými.

2.3.2 Stimulační nástroje v podniku

V dnešní době je již napsána dlouhá řada publikací či článků, které se věnují právě využívaným prostředkům stimulace v organizacích. Různí autoři jmenují různé nástroje, časem také neustále přibývají nové moderní pracovní stimuly. Mezi nejčastější oblasti stimulačních nástrojů můžeme zařadit například obsah a organizaci práce, hodnocení práce a osobnosti člověka, mzdové ohodnocení, více dnů dovolené nad rámec zákona, příspěvky na závodní stravování, fyzické pracovní podmínky a pracovní režim, péči o zaměstnance, vzdělávání pracovníků, spolupracovníky a chování řídicích pracovníků, úroveň sociálních výhod v podniku, možnost participace na rozhodování a samozřejmě celou řadu dalších (Kociánová, 2010).

Spolu s tématem stimulace souvisí také motivační program organizace, který zahrnuje jednotlivé stimulační nástroje, a to v souladu s personální či sociální politikou dané společnosti. Motivační program slouží jako prostředek k uplatňování daných stimulačních prostředků, jeho hlavním cílem je ovlivňování ochoty zaměstnanců, jejich pracovní výkonnosti, spokojenosti či stabilizace. Program by měl být vytvořen na základě obecných poznatků o motivaci či stimulaci a zároveň také z analýzy motivační struktury pracovníků dané organizace (Kociánová, 2010).

Co se týče motivačního programu a konkrétních stimulačních nástrojů, může firma využít různých možností odměňování. První variantou je fixní motivační program, kdy každý zaměstnanec má jasně stanoveny, jaké benefity, kdy a za jakých podmínek dostane. Druhou možností je flexibilní motivační program, jindy též nazýván jako „cafeterie“. Tento druh odměňování je typický tím, že dává zaměstnancům možnost výběru ze stanovených stimulačních nástrojů, které si vybírá na základě svých zaměstnaneckých bodů. (Janišová, Křivohlávek, 2013).

Finanční ohodnocení

Hodnocení, a s tím spojené i odměňování, je jednou z nejdůležitějších činností zaměstnavatelů. Vhodně zvolený systém odměňování může motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům a jejich vyšší pracovní spokojenosti. Systém odměňování by měl podle Horváthové (2007) splňovat tři základní cíle:

- motivační – odměny a benefity by měly být srovnatelné s jinými podobnými podniky,
- spravedlivý – mělo by být zajištěno to, aby měl každý zaměstnanec právo na určité benefity, dle příslušných zásluh,
- transparentní – systém odměňování by měl být pochopitelný pro všechny zaměstnance.

Mezi nejčastější poskytované finanční benefity ve firmách lze zařadit příspěvek na stravování, příspěvek na vzdělávání, třináctý či čtrnáctý plat, příspěvek na dopravu, příspěvek na dovolenou, příspěvek na bydlení, příspěvek na kulturní či sportovní zážitky, příspěvek na penzijní připojištění či životní pojištění, příspěvek na rehabilitaci, masáž, dar k životnímu či pracovnímu jubileu, příspěvek na očkování či vitamíny, sleva na nákup firemních výrobků (Macháček, 2010).

Vzdělávání pracovníků

Velmi oblíbeným stimulačním nástrojem zaměstnanců je možnost vzdělávání a osobního rozvoje. Vzdělávání můžeme zařadit do oblasti péče o zaměstnance, přesto bych se ráda této kapitole věnovala samostatně, a to z toho důvodu, že se jedná o velmi častou formou stimulace zaměstnanců. Požadavky na výkon se v dnešním dynamickém světě neustále mění, tudíž je potřeba dostatečně vzdělávat své zaměstnance, aby byli schopni pracovat dle aktuálních norem a potřeb organizace. Vzdělávání zaměstnanců se týká všech pracovních úrovní ve firmě, konkrétně od dělníků, až po nejvyšší manažery. Všichni tito zaměstnanci si musí neustále obnovovat a prohlubovat své znalosti a zkušenosti. Vzdělávání zaměstnanců je možné poskytovat v mnoha oblastech fungování organizace, může se jednat o vzdělání z oblasti odborné kvality, jazykových dovedností, informačních technologií, změny postupů a mnoho dalších. Mezi vhodné prostředky vzdělávání dělníků patří například instruktáž (názorné předvedení), „koučing“ (dlouhodobá příprava), mentoring (informace poskytuje rádce), asistence či rotace práce (zaměstnanec si vyzkouší více pozic). Pro zaměstnance, kteří jsou na

vyšších místech či pro administrativní pracovníky lze využít například forem jako je přednáška, přednáška spojená s diskuzí, workshop, kurzy, brainstorming, vzdělání pomocí počítačů, assessment center (diagnosticko-výcvikový program) a další (rozvoj zaměstnanců, <http://www.chovani.eu>). Jak již bylo řečeno, seberealizace je na nejvyšší úrovni Maslovovy pyramidy, z čehož vyplývá, že pokud jsou zaměstnanci uspokojeni nižšími potřebami, touží právě po seberealizaci (Vysekalová, 2012).

Hodnocení pracovníků

Hodnocení zaměstnanců je též velmi důležitou činností, co se týče stimulace, a to zejména proto, že pro zaměstnance je to jakási zpětná vazba od firmy, jelikož prostřednictvím hodnocení zjistí svůj přínos a to co pro podnik znamenají či jak jsou užiteční. Hodnocení je jakési posouzení vlastností, jednání či výsledků práce vzhledem k požadovanému plánovanému stavu. Hodnocení se zabývá především zjišťováním, jak zaměstnanec vykonává zadanou práci, sdělováním závěrů zjišťování a v neposlední řadě hledáním nových cest, které vedou ke zlepšení pracovního výkonu. Hodnocení zaměstnanců může být provedeno jednak formální, ale i neformální metodou. Jako klasický příklad neformálního hodnocení lze jmenovat slovní pochvalu či napomenutí. Formální hodnocení by mělo být stanoveno intervalově, kdy nadřízený sepíše dokument, kde hodnotí výkon svých podřízených (Koubek, 2007).

Každý zaměstnanec by měl mít v organizaci možnost zapojit se do hledání nových řešení či přispět svými osobními návrhy na zlepšení. Zaměstnanci by se neměli bát vyslovit svůj vlastní názor na optimalizaci a měli by mít možnost sdělit tyto návrhy svým nadřízeným, kteří tento návrh zhodnotí či předají na své nadřízené. Iniciativa zaměstnanců by též mohla být určitým způsobem vyhodnocována, aby byli zaměstnanci motivováni k vysokému pracovnímu výkonu, a to nejen osobnímu, ale i podnikovému (Koubek, 2007).

2.3.3 Péče o zaměstnance

Péče o zaměstnance je neméně důležitým faktorem, který určuje pracovní spokojenost. Zákonem vydaná „Příručka pro personální a platovou agendu“ přesně stanovuje pracovní podmínky zaměstnanců, odborný rozvoj zaměstnanců, stravování zaměstnanců či zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců. (Péče o zaměstnance, <http://www.mpsv.cz>). Jako příklady stimulačních nástrojů bych jmenovala například poskytnutí firemního automobilu či mobilního telefonu, možnost firemní školky,

poskytování občerstvení na pracovišti, poskytování pracovních pomůcek k ochraně zdraví, které jsou nad rámec zákona, možnost poskytnutí firemní půjčky či zvýšení počtu dní dovolené či jiného náhradního placeného volna. Do oblasti péče o zaměstnance lze dále zařadit sociálně kulturní výhody, jako jsou například různé firemní společenské akce, zvýhodněné vstupné, firemní večírky a podobně (Pauknerová, 2012).

2.4 Vztah motivace a stimulace

Jak jsme si mohli všimnout na základě teorie v předchozích kapitolách, motivace je velmi úzce propojena se stimulací. Organizace by se při zaměření na motivační program pro své zaměstnance měly zaměřit zajisté na obě zmíněné oblasti, jak na stimulaci, tak i na motivaci. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací tkví v tom, že při stimulaci jsou lidé uvedeni do určité činnosti či k určitému chování jinými lidmi, a to za takovým cílem, aby dosáhli požadovaných výsledků. Na druhou stranu motivace nás uvádí do činnosti či k určitému chování, na základě našich vnitřních stimulů. Stimulace působí na motivaci pracovníka nepřímou cestou, působení vnějšími stimuly je vždy závislé na vnitřních podmínkách pracovníka (Pauknerová, 2012).

Motivační struktura

To zda pro jedince bude konkrétní podnět od firmy zároveň i stimulem, který povede k jeho vyšší pracovní spokojenosti, záleží především na jeho motivační struktuře. Pokud chce firma vybrat nejúčinnější motivační program, musí se tedy zajímat o motivační strukturu samotných zaměstnanců. Pro stanovení vhodných stimulů, které zaměstnance budou motivovat, by měla společnost nejprve provést průzkumy motivační struktury mezi zaměstnanci, příklad průzkumu může být dotazník či najmutí psychologa. (Armstrong, Taylor, 2015).

Samotnou motivační strukturu lze podle Vysekalové (2012, str. 122) definovat jako „*relativně stálé dispozice člověka jednat v určitých životních situacích svým osobitým způsobem*“. Motivační struktura člověka je zcela originální, nelze určit nějaká pravidla či zvyklosti, u jedince se buduje po celý život, spolu s tím, jak se mění jeho samotná osobnost, v jakém se nachází prostředí či jaké má své vnitřní hodnoty. Motivační struktura se u člověka vytváří zejména v jeho dětství, základem jsou biologické potřeby, s postupem času se potřeby rozšiřují a mění.

Vztah motivace – pracovní spokojenost – výkonnost

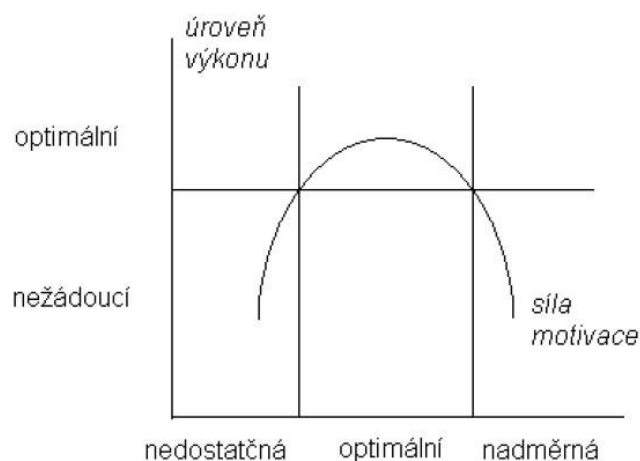
Motivace, pracovní spokojenost a výkonnost jsou spolu ve vzájemném vztahu. Konkrétní jmenované příklady stimulačních prostředků mají za hlavní cíl přispět k pracovní spokojenosti zaměstnanců a zároveň i k jejich vyššímu pracovnímu výkonu (Janišová, Křivánek, 2013).

Pracovní výkon je pro firmu důležitý a zároveň je závislý na samotné spokojenosti konkrétního zaměstnance, to jak bude zaměstnanec pracovní spokojený, závisí zase na samotném motivačním programu firmy. Tento vztah lze nazvat výkonovou motivací, pro který je typický následující vzorec:

$$V = f(S \times M)$$

Písmeno „V“ představuje úroveň pracovního výkonu, „S“ poté znázorňuje pracovní schopnosti konkrétního pracovníka, „M“ je označením pro motivaci. Pracovní výkon je tedy funkcí schopností a motivace (Pauknerová, 2012). Řadou experimentů bylo dokázáno, že tento vztah funguje jen do určité optimální hodnoty. Za předpokladu, že je motivace vyšší než tato optimální hodnota, výkonnost již dále nestoupá, může se naopak dokonce i snižovat. Tato závislost je znázorněna Yerkesovovo-Dodsonovým zákonem na následujícím obrázku (Kociánová, 2010).

Obrázek 4: Yerkesův-Dodsonův zákon

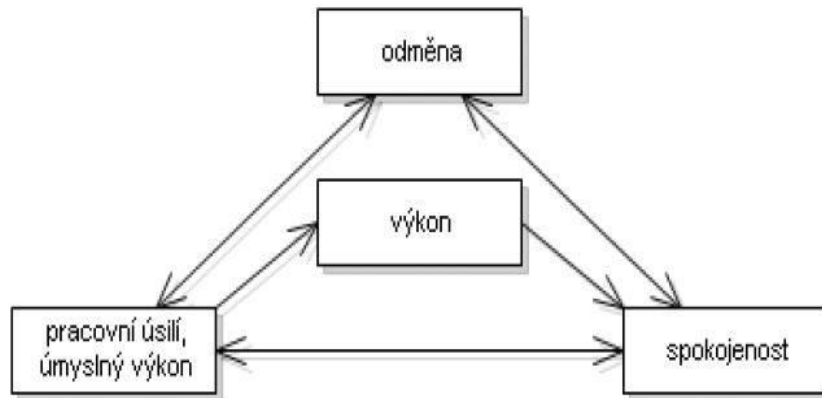


Zdroj: Bedrnová, Nový (2007)

Jako další vztah mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem bych uvedla model podle Nakonečného (2010). Pro tento model je typická spojitost mezi odměnou a pracovním úsilím. Z modelu spokojenost – výkon vyplývá, že pracovní spokojenost

může být jako příčinou, tak i důsledkem výkonu pracovníka. Z modelu též vyplývá, že odměna může zvýšit pracovní úsilí a tím i samotnou výkonnost.

Obrázek 5: Model spokojenost - výkon



Zdroj: Nakonečný (2010)

3 Metodický postup

3.1 Cíl práce

Cílem práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Dílčím cílem výzkumu je zjištění rozdílů v motivaci a stimulaci mezi TH pracovníky a dělníky ve firmě Kern-Liebers spol. s r.o. se sídlem v Českých Budějovicích.

3.2 Pracovní postup

Postup zpracování a sběr dat

Při zpracování teoretické části práce byly studovány odborné literární a webové prameny, které se zabývají motivací a stimulací. V praktické části byly zpracovány firemní dokumenty, kde byla hlavním dokumentem kolektivní smlouva. Za účelem bližšího seznámení s nastaveným systémem personálních činností, bylo umožněno nahlédnout do interních materiálů společnosti, respektive její mateřské firmy. Poté následoval rozhovor s vedoucím controllingu a personálního úseku. Během návštěv u společnosti Kern-Liebers spol. s r.o. byla uskutečněna přímá zúčastněná pozorování. Podstatnou částí výzkumu bylo kvantitativní dotazníkové šetření.

Na základě kolektivní smlouvy byl vytvořen tištěný dotazník, ve kterém byly uvedeny potřebné údaje o benefitech, mzdových předpisech a sociální oblasti.

V průběhu návštěv společnosti byly realizovány schůzky s vedoucím controllingu. Výsledkem těchto setkání byly doplněny důležité informace o motivačním programu a formách motivace. Na základě těchto získaných informací byly vytvořeny otázky, které byly vhodné jak pro výzkum sloužící firmě, tak i pro diplomovou práci. Výsledky budou využity zaměstnavatelem a budou sloužit jako podklad pro případné zlepšení motivace a pracovních podmínek zaměstnanců ve firmě.

Dotazník a pravidla pro formulaci jeho otázek

Dotazník je jeden z nejpoužívanějších nástrojů při sběru primárních dat. Jedná se o formulář s otázkami, na které respondenti odpovídají. Výhody dotazníku se opírají o získání informací od respondentů, usměrnění procesu tázání, zajištění standardní

jednotné matice pro sepisování dat a ulehčení procesů zpracování a vyhodnocování získaných informací.

Při zpracování otázek dotazníkového šetření jsou brány následující principy:

- jednoznačnost a stručnost,
- srozumitelnost,
- validnost,
- vyvarovat se sugestivním otázkám.

Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření probíhalo v německé firmě Kern-Liebers spol. s r.o. v Českých Budějovicích. Vytvořené dotazníky byly rozděleny do dvou skupin. První skupina byla tvořena TH pracovníky, kteří tvoří 20 % ve firmě a druhou skupinou byli dělníci, kteří tvořili zbylých 80 %. Dohromady bylo dotazováno 400 zaměstnanců včetně TH pracovníků a dělníků. Výběr zaměstnanců byl proveden nahodilým způsobem. Rozdání a následný výběr dotazníků byl zajištěn vedoucím controllingu a díky jeho vlivu byla 60% návratnost dotazníků. Celkově bylo vráceno 241 dotazníků, z toho 66 TH pracovníků a 175 dělníků. Zkoumaný vzorek činil méně než $\frac{1}{2}$ z celkového počtu zaměstnanců firmy ve specifickém složení 66% ze všech TH pracovníků a 50% ze všech dělníků.

Zaměstnanci firmy odevzdávali vyplněné dotazníky do třech vytvořených boxů, které byly rozmístěny v pracovních a společenských prostorách firmy.

Dotazník byl speciálně rozdělen pro TH pracovníky a dělníky. Oba tyto dotazníky byly totožné, až na několik odlišných otázek. Dále byly rozděleny do čtyř stejných částí. První část byla nazvána „pracovní prostředí“. Druhá část byla nazvána jako „motivace a stimulace, odměňování“. V této části byly otázky specifikovány přímo na samotnou motivaci a stimulaci. Třetí část zjišťovala personální vztahy na pracovišti. Čtvrtá část byla nazvána „vztah zaměstnance k firmě“. Poslední část byla spojena s identifikačními údaji o zaměstnancích. Dotazník pro TH pracovníky je tvořen 24 uzavřenými otázkami a jednou otevřenou otázkou, v nichž se zaměstnanci mohli volně vyjádřit svůj názor týkající se doporučení pro vedení společnosti, a co by se mohlo zavést k lepší spokojenosti na pracovištích firmy. Dotazník pro dělníky byl tvořen 27 uzavřenými otázkami. Dotazník byl zcela anonymní, aby byla zajištěna důvěra zaměstnanců, kteří

tak mohli pravdivě odpovídat na zadané otázky. Dotazník v příloze (viz kap. 9). Dotazníkové šetření proběhlo v únoru 2017 za pomoci vedoucího controllingu a personálního oddělení. Vedoucímu controllingu byly předány dotazníky a do 7 dnů po vyplnění dotazníků je odevzdali zaměstnanci do boxů. (Zaměstnanci tak měli dostatek času pro zodpovězení zadaných otázek.)

Zpracování dat

Vyplněné dotazníky byly zpracovány v programu Microsoft Office Excel 2013 jako podklad k vypracování části diplomové práce. Výsledky byly zpracovány pomocí tabulek, grafů a potřebných výpočtů byly výsledky dotazníkové šetření zpracovány v již zmíněném programu Microsoft Office Excel 2013. K výsledným tabulkám a grafům jsou přiřazeny komentáře a diskuze.

3.3 Základní údaje o společnosti

Firma Kern-Liebers CR spol. s r.o. (dále jen Kern-Liebers) byla založena v roce 1994. Firma byla součástí mezinárodní skupiny Kern-Liebers, v dnešní době má téměř 400 pracovníků. Sídlo firmy se nachází v Českých Budějovicích, a to na adrese Okružní 607.

V roce 1994, kdy firma vznikla, začala v Českých Budějovicích výroba a montáž pružinových mechanismů, které jsou určeny především do bezpečnostních pásů automobilů. Pružiny jsou dodávány automobilovým výrobcům a jejich dodavatelům po celém světě. Bohatý sortiment firmy je rovněž dodáván pro spotřebiče do domácností nebo výrobcům zahradní techniky.

V roce 1999 začala výroba lisovaných dílů především pro automobilový průmysl.

Od roku 2002 má firma novou výrobní halu, kde vyrábí různé druhy strojních součástí pro průmyslová odvětví, především pak pro již zmiňovaný automobilový a textilní průmysl. Firma vlastní nejmodernější technologie určené pro tepelné zpracování nabízí tak vždy optimální proces při výrobě strojních součástí.

O rok později byla vybudována vlastní nástrojárna, jejímž účelem může firma poskytnout ekonomicky a nákladově efektivní řešení, kterými může plnit včas termíny dodání zboží.

Široká nabídka firmy Kern-Liebers

Společnost rovněž nabízí různé inženýrské služby, technologické procesy a především technologii tepelného zpracování.

Mezi inženýrské služby můžeme zařadit například poradenství a podporu při vývoji produktu, studie vyrobitelnosti, plánování technologických procesů a produkce, výroba nástrojů a zařízení sériové výroby.

K technologickým procesům patří například lisování, rovnání, ohýbání, stříhání, broušení, honování, řezání, hrotování, zaoblování hran nebo nýtování.

Kern-Liebers nabízí nejen podporu výrobcům a dodavatelům podporu při výrobě, ale také výhody například pro učně a studenty technických oborů, ale rovněž benefity i pro své zaměstnance. Výhody nabízející pro učně a studenty jsou například ve formě podporujících stipendií, možnosti brigád, exkurzí, ale i inspirativních návrhů témat pro bakalářské či diplomové práce či praxe v technickém zázemí a prostředí samotné firmy (podnik, <http://www.kern-liebers.cz>).

Svým zaměstnancům firma nabízí širokou nabídku benefitů, které mohou plně využívat, a to například jazykové či odborné kurzy, možnost rozšiřujícího vzdělávání v daném technickém oboru. Dále mít trvalé jistoty v perspektivním zaměstnání, a to ve stabilní, dynamicky se rozvíjející moderní a úspěšné mezinárodní firmě, pět týdnů dovolené, sociální výhody, závodní stravování, různé bonusy a v neposlední řadě nadstandardní finanční ohodnocení.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Otázky zaměřené na motivaci a stimulaci pracovníků

1) Jak jste spokojen/a s kvalitou prostředí v jakém pracujete?

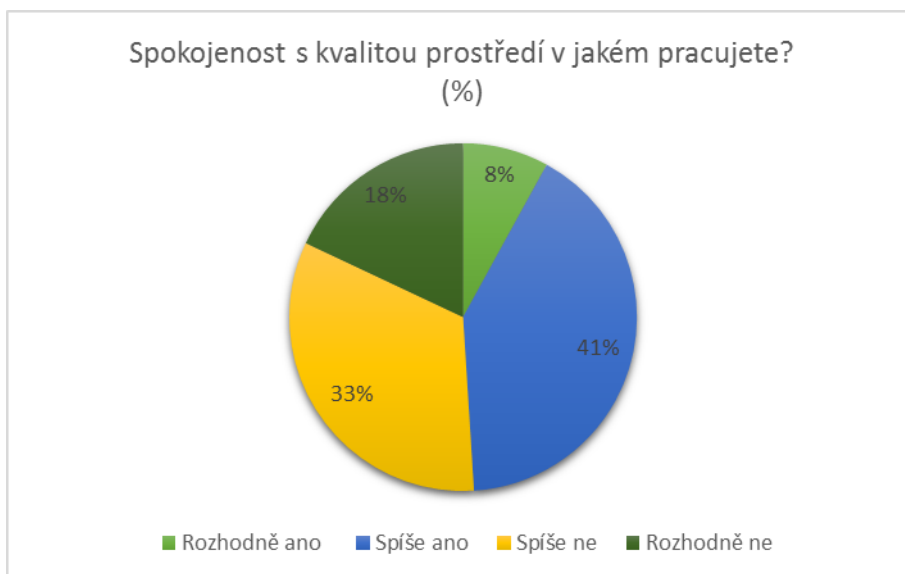
(Otázka č. 1 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 2: Pracovní prostředí

Dělníci	Počet	%
Rozhodně ano	14	8
Spíše ano	72	41
Spíše ne	57	33
Rozhodně ne	32	18
CELKEM	175	100

Zdroj: Vlastní výzkum

Graf 1: Pracovní prostředí



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Dotazníkové šetření ukázalo, že 8 % dělníků je zcela spokojeno s kvalitou prostředí, ve kterém pracují. Dalších 41 % je spíše spokojeno, výsledek lze považovat za velmi dobrý. Dalších 33 % dělníků jsou s prostředím spíše nespokojeni a zbylých 18 % jsou rozhodně nespokojeni.

Polovina dělníků je spokojena s kvalitou prostředí a druhá polovina není. Pracovní prostředí významně přispívá ke správné motivaci a stimulaci. Každý zaměstnanec touží pracovat v ideálním pracovním prostředí, ale musíme říci, že každý však vnímá pojem „ideální pracovní prostředí“ jinak, v souvislosti s prací, kterou vykonává.

2) Svoji práci považujete spíše za:

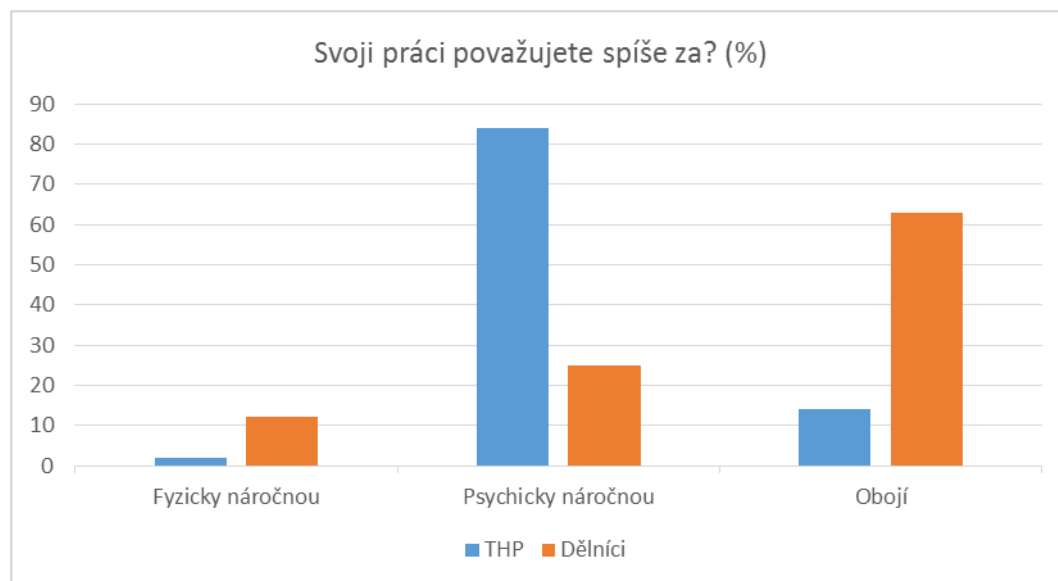
(otázka č. 1 u THP dotazníků a č. 2 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 3: Náročnost práce

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Fyzicky náročnou	1	2	21	12
Psychicky náročnou	54	84	44	25
Obojí	9	14	110	63
CELKEM	64	100	175	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 2: Náročnost práce



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Výzkum ukázal, že 84 % TH pracovníků považuje svou práci za psychicky náročnou a pouze 2 % z nich za fyzicky náročnou, 14 % THP shledává svoji práci za obojí. Pro 63 % dělníků je náročná práce jak po fyzické, tak i psychické stránce.

Čtvrtina dělníků odpovědělo, že svoji práci považují za psychicky náročnou a zbylých 12 % za fyzicky náročnou.

Mnozí zaměstnanci dosahují svých úspěchů v pracovním poměru díky své psychické a fyzické odolnosti. Psychická zátěž se při výkonu pracovních povinností či úkolů stále zvyšuje a může působit na pracovníky tak, že se stane příčinou různých onemocnění a tím omezení pracovní schopnosti zaměstnance. Je proto velmi důležité zabývat se tím, jak zvládat psychickou zátěž v pracovním procesu.

3) Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?

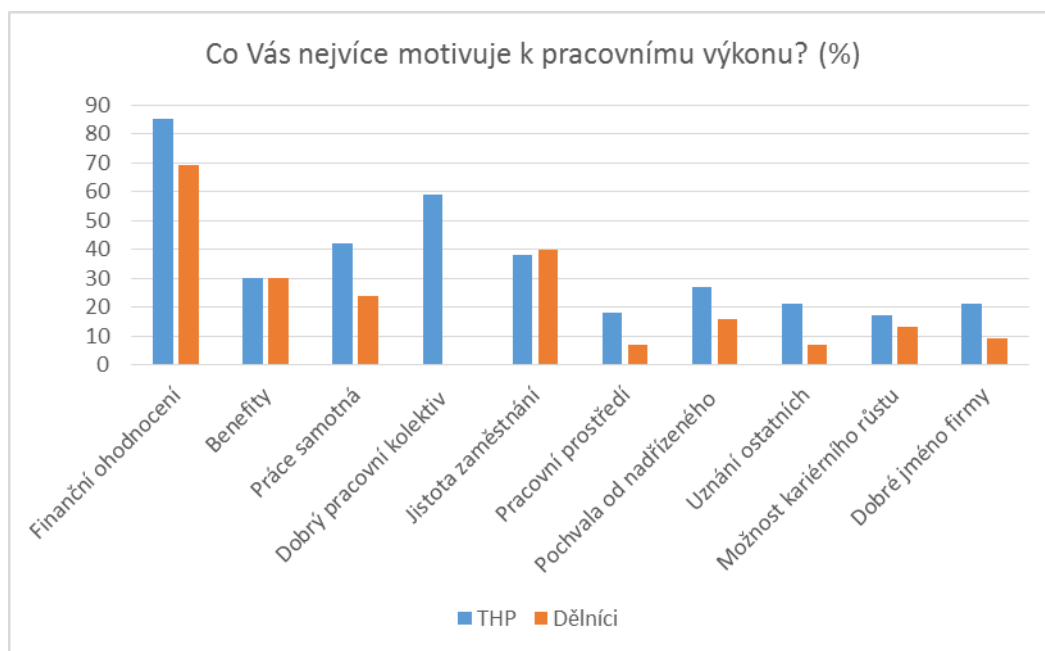
(možnost zaškrtnout více odpovědí, otázka č. 2 u THP dotazníků a č. 3 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 4: Motivace k pracovnímu výkonu

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Finanční ohodnocení	56	85	117	69
Benefity	20	30	53	30
Práce samotná	28	42	42	24
Dobrá pracovní kolektiv	39	59	58	33
Jistota zaměstnání	25	38	70	40
Pracovní prostředí	12	18	13	7
Pochvala od nadřízeného	18	27	28	16
Uznání ostatních	14	21	12	7
Možnost kariérního růstu	11	17	23	13
Dobré jméno firmy	14	21	15	9

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 3: Motivace k pracovnímu výkonu



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

TH pracovníky (85 %) a dělníky (69 %) nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu finanční ohodnocení. Pro více jak ½ THP je motivací dobrý pracovní kolektiv. Jak bylo pozorováno, přátelský kolektiv zde převládá a to napomáhá k dobrému pracovnímu prostředí a lepší práci samotné, která se umístila na třetím místě u všech pracovníků. U dvou pětín dělníků se na druhém místě umístila jistota zaměstnání, které se jim ve firmě dostává. Téměř ⅓ všech pracovníků jsou motivováni firemními benefity, které jsou podrobně viz výše uvedeny. Nejméně vhodnou motivací k pracovnímu výkonu je u 17% THP možnost kariérního růstu a u 7% dělníků je pracovní prostředí a uznání ostatních.

Zjištění hodnot vyznávaných pracovníky je velice důležité pro poznání intenzity vlivů na pracovní motivaci jednotlivých zaměstnanců. Pro TH pracovníky je důležité být dostatečným způsobem finančně ohodnocen a pracovat v dobrém pracovním kolektivu. Pro dělníky je rovněž důležité finanční ohodnocení, ale také mít jistotu trvalého zaměstnání. Nepracovat s vědomím toho, že budou stresováni každodenním rizikem ztráty zaměstnání. Odstraněním tohoto rizikového faktoru z hlediska psychologie má za následek pozitivní a efektivní výsledky v pracovním procesu.

4) Zaměstnavatel Vám nabízí níže uvedené benefity. Které z nich jsou Vám známy?

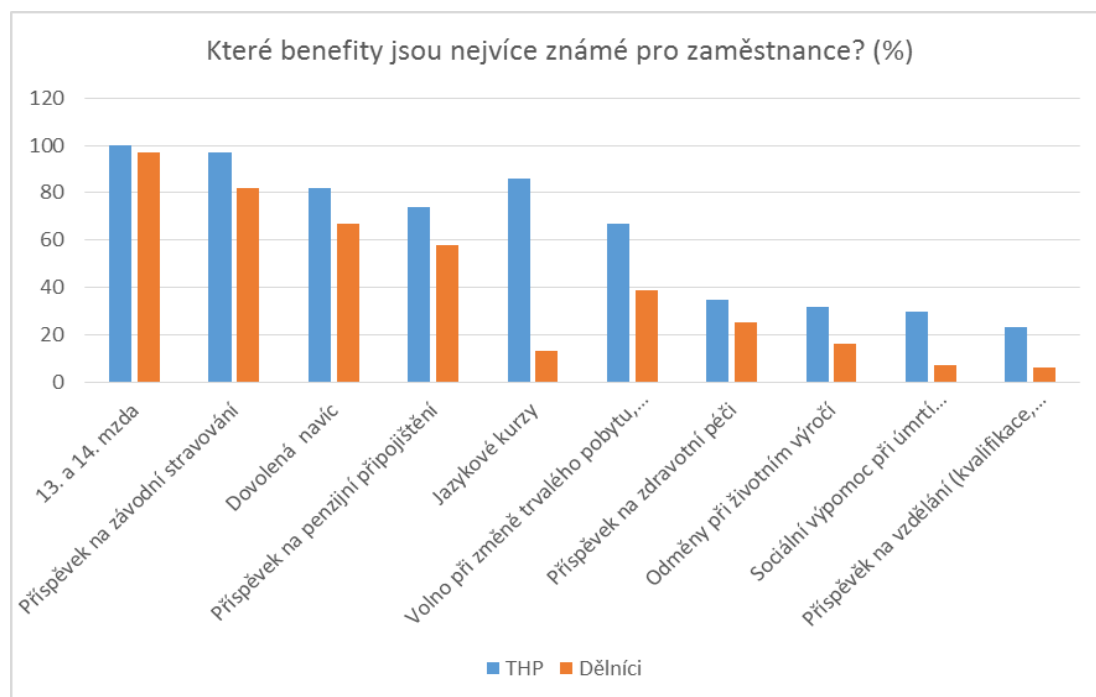
(možnost zaškrtnout více odpovědí, otázka č. 3 u THP dotazníků a č. 4 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 5: Nabízené benefity ve firmě

	Počet	%	Počet	%
13. a 14. mzda	66	100	169	97
Příspěvek na závodní stravování	64	97	143	82
Dovolená navíc	54	82	118	67
Příspěvek na penzijní připojištění	49	74	102	58
Jazykové kurzy	57	86	23	13
Volno při změně trvalého pobytu, úmrtí člena rodiny	44	67	68	39
Příspěvek na zdravotní péči	23	35	44	25
Odměny při životním výročí	21	32	28	16
Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance	20	30	13	7
Příspěvek na vzdělání (kvalifikace, rekvalifikace)	15	23	11	6

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 4: Nabízené benefity ve firmě



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Mezi nejvíce známé benefity pro TH pracovníky a dělníky vyšla 13. a 14. mzda. Na druhém místě se umístil příspěvek na závodní stravování, kde přímo má firma svou jídelnu a většina pracovníků využívá dotované stravování. Pro 82 % TH pracovníků je známo dovolená navíc, společně s 67 % dělníků. Jako nejméně známé benefity pro všechny zaměstnance je sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance a příspěvek na vzdělávání.

Firma poskytuje celou škálu finančních příspěvků nad rámec zákona. Pracovníci dostávají 13. a 14. mzdy, příspěvky na stravování, příspěvek na penzijní připojištění apod. Na důkaz toho, že si firma cení stálých pracovníků, rozdává odměny při životních výročích či jubilejích.

5) Které z těchto uvedených benefitů si nejvíce ceníte?

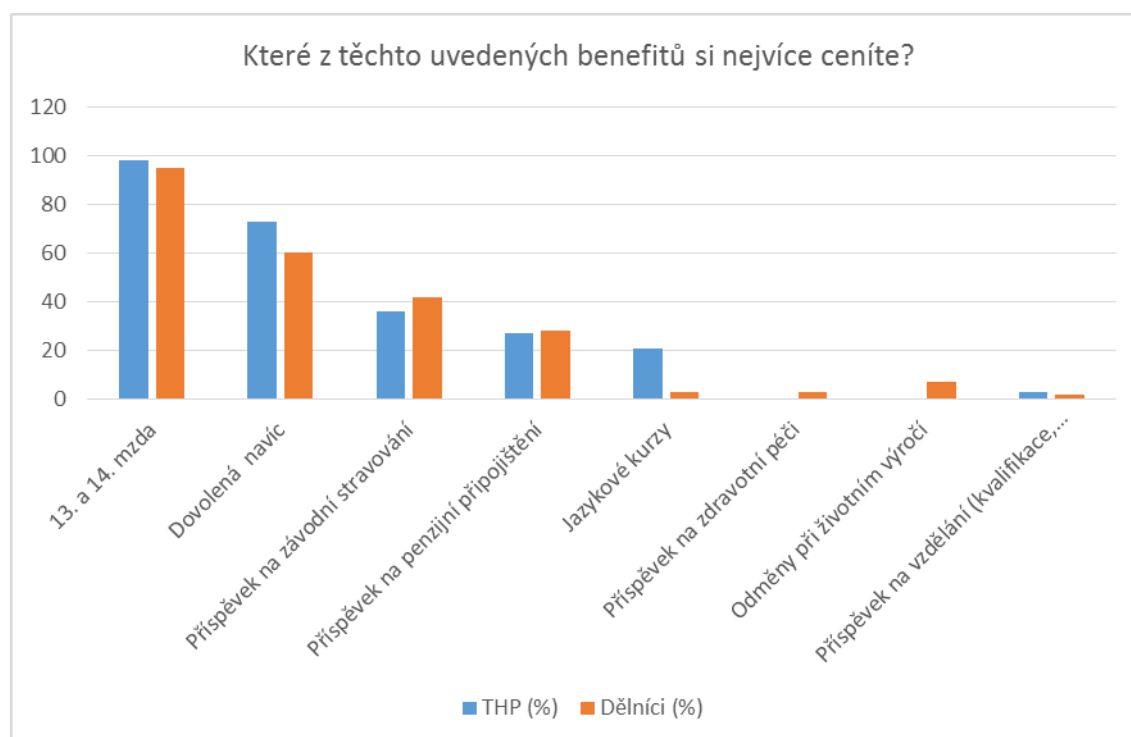
(možnost zaškrtnout více odpovědí, otázka č. 4 u THP dotazníků a č. 5 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 6: Oblíbené benefity

	TH pracovník		Dělník	
	Počet	%	Počet	%
13. a 14. mzda	65	98	167	95
Dovolená navíc	48	73	105	60
Příspěvek na závodní stravování	24	36	73	42
Příspěvek na penzijní připojištění	18	27	49	28
Jazykové kurzy	14	21	5	3
Příspěvek na zdravotní péči	0	0	6	3
Odměny při životním výročí	0	0	13	7
Příspěvek na vzdělání (kvalifikace, rekvalifikace)	2	3	4	2

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 5: Oblíbené benefity



Zdroj: vlastní zdroj

Výsledky a diskuze:

Pozitivní hodnocení dosahuje u TH pracovníků (98 %) i dělníků (95 %) benefit „13. a 14. mzda“. Téměř u ¾ THP a u pětin dělníků byla pozitivně hodnocena dovolená navíc. Naopak nejméně oblíbené benefity pro zaměstnance je příspěvek na zdravotní péči a odměny při životním výročí.

Nabízené benefity jsou hodnoceny kladně, záleží velmi na tom, do jaké míry jsou využívány.

TH pracovníci pozitivně klasifikovali:

1. 13. a 14. mzda (98 % pracovníků)
2. Dovolená navíc (73 % pracovníků)
3. Příspěvek na závodní stravování (36 % pracovníků)
4. Příspěvek na penzijní pojištění (27 % pracovníků)
5. Jazykové kurzy (21 % pracovníků)

Dělníci pozitivně klasifikovali:

1. 13. a 14. mzda (95 % pracovníků)
2. Dovolená navíc (60 % pracovníků)
3. Příspěvek na závodní stravování (42 % pracovníků)
4. Příspěvek na penzijní připojištění (28 % pracovníků)
5. Odměny při životním výročí (7 % pracovníků)

Po sestavení dvou skupin THP a dělníků je viditelné, že jsou obě skupiny velmi podobné. Hodnocení byla převážně pozitivní.

6) Jaké další benefity byste uvítali?

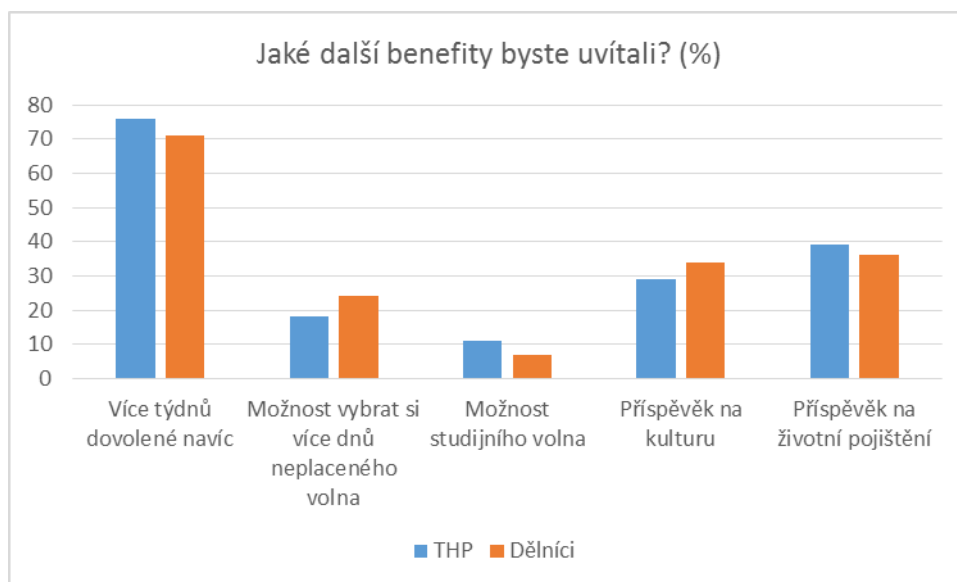
(možnost zaškrtnout více odpovědí, otázka č. 5 u THP dotazníků a č. 6 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 7: Možnost budoucích benefitů

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Více týdnů dovolené navíc	50	76	125	71
Možnost vybrat si více dnů neplaceného volna	12	18	42	24
Možnost studijního volna	7	11	13	7
Příspěvek na kulturu	19	29	60	34
Příspěvek na životní pojištění	26	39	63	36

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 6: Možnost budoucích benefitů



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Dělníci by velice rádi uvítali rozšíření benefitů o více týdnů dovolené (71 %), dále by je uspokojil příspěvek na životní pojištění (36 %) a příspěvek na kulturu (34 %). TH pracovníci by také rádi využili více týdnů dovolené (76 %) a také příspěvek na životní pojištění (39 %).

V minulé otázce bylo zjištěno, že mezi druhým nejatraktivnějším benefitem je dovolená navíc nad rámec zákona. Z celkového počtu odpovědí respondentů tedy vyplývá, že by svůj oblíbený benefit rozšířili ještě o jeden týden navíc.

7) Myslíte si, že Vaše dovednosti a znalosti jsou plně využity?

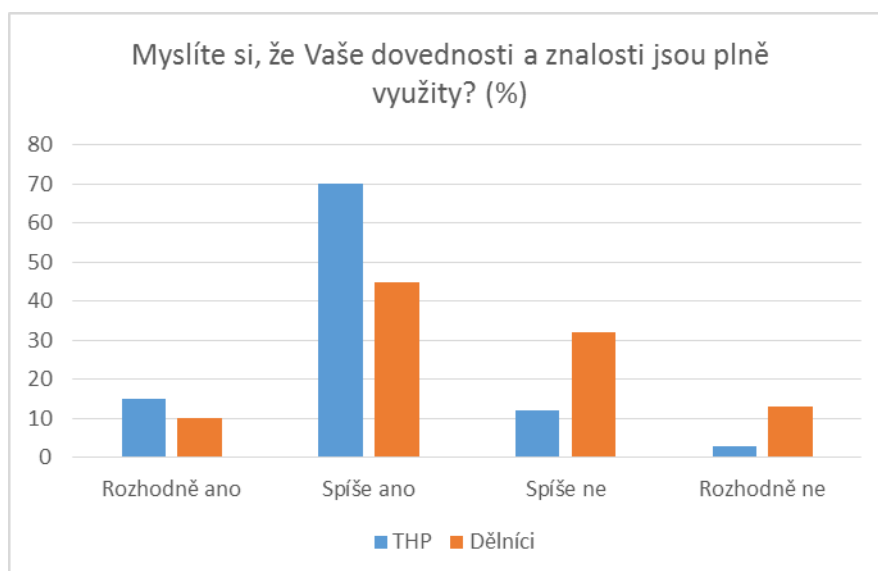
(otázka č. 6 u THP dotazníků a č. 7 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 8: Využití znalostí a dovedností

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	10	15	17	10
Spíše ano	46	70	79	45
Spíše ne	8	12	55	32
Rozhodně ne	2	3	23	13
CELKEM	66	100	174	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 7: Využití znalostí a dovedností



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

TH pracovníci (70 %) a dělníci (45 %) jsou názoru toho, že jsou spíše využity jejich dovednosti a znalosti. Pro odpověď „rozhodně ano“ bylo 15 % THP a 10 % dělníků. Naopak pro volbu „rozhodně ne“ se rozhodlo 3 % TH pracovníků a 13 % dělníků. Z výsledků je patrné, že ve firmě jsou dostatečně využity znalosti a dovednosti.

8) Myslíte si, že by byly Vaše znalosti či dovednosti lépe využity na jiné pozici v této společnosti?

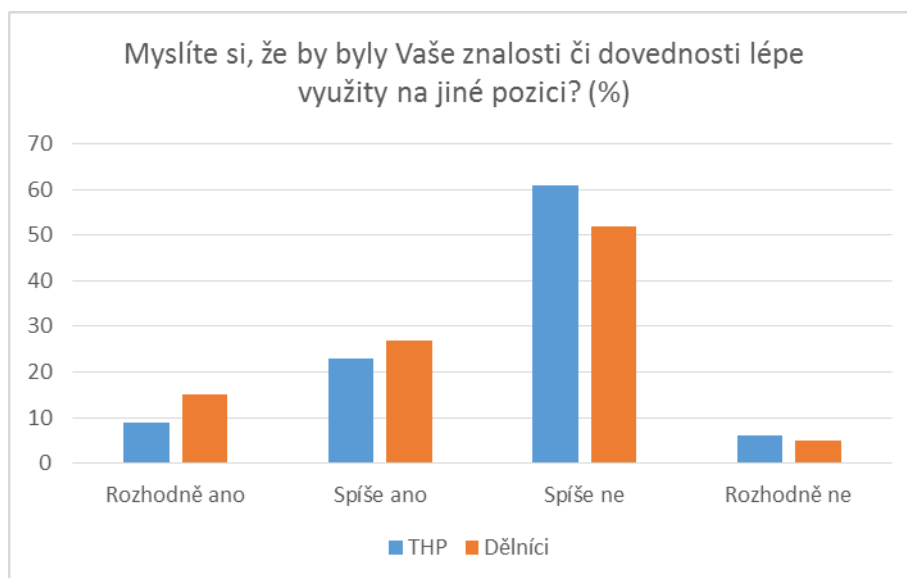
(otázka č. 7 u THP dotazníků a č. 8 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 9: Využitelnost znalostí na jiné pozice

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	6	9	26	15
Spíše ano	15	23	47	27
Spíše ne	39	61	90	52
Rozhodně ne	4	6	9	5
CELKEM	64	99	172	99

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 8: Využitelnost znalostí na jiné pozice



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Více než ½ pracovníků (61 % THP a 52 % dělníků) hodnotí, že se jejich znalosti a dovednosti převážně nedají využít na jiné pracovní pozice. Necelá ⅓ TH pracovníků větší ⅓ dělníků jsou názoru toho, že by jejich znalosti byly spíše využity na jiných pracovních pozicích. Z výsledků dotazníkové šetření je patrné, že THP a dělníci se v procentuálním poměru téměř shodují.

Znalosti a dovednosti odlišují špičkové zaměstnance od průměrných. Organizace musí mít na paměti, že zaměstnanci představují její nejcennější aktivum, protože znalostní

potenciál v dnešním prostředí jako jediný umožňuje firmě získat udržitelnou konkurenční výhodu.

9) Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?

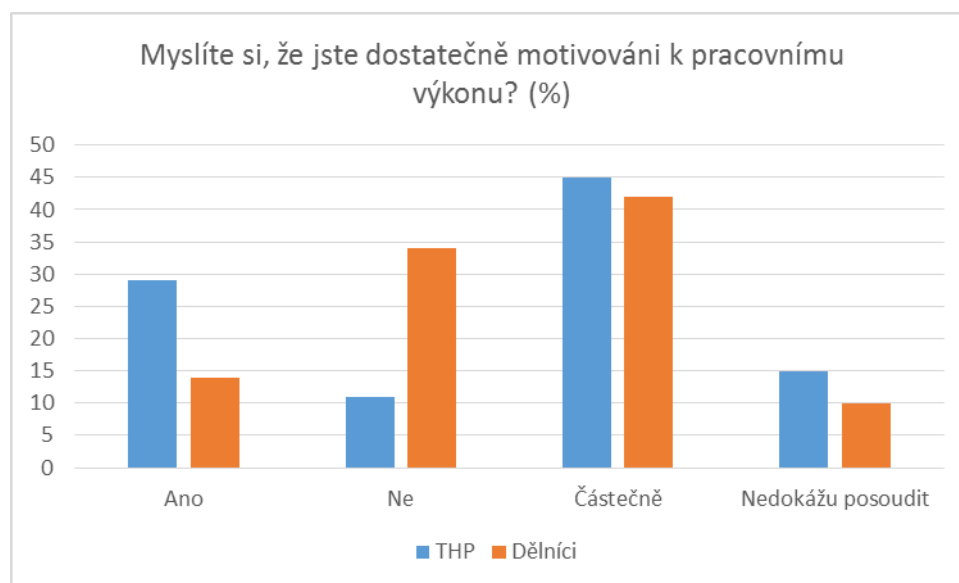
(otázka č. 8 u THP dotazníků a č. 9 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 10: Motivace k pracovnímu výkonu

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Ano	19	29	25	14
Ne	7	11	60	34
Částečně	30	45	73	42
Nedokážu posoudit	10	15	17	10
CELKEM	66	100	175	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 9: Motivace k pracovnímu výkonu



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Necelá polovina TH pracovníků (45 %) a dělníků (42 %) je pouze z části motivována k pracovnímu výkonu. Z grafu je zřejmé, že 1/3 technicko-hospodářských pracovníků je spokojena s firemní motivací spolu se 14% dělníky. Naopak třetina dělníků a 11 % TH pracovníků je nespokojena.

Přátelská atmosféra se spoustou nabízených benefitů ovlivňuje nejen firemní motivaci, ale i efektivitu práce. U třech čtvrtin THP ve firmě fungují motivační faktory pozitivněji než u dělníků.

10) Jak jste spokojeni se způsobem, jakým je stanovena Vaše mzda?

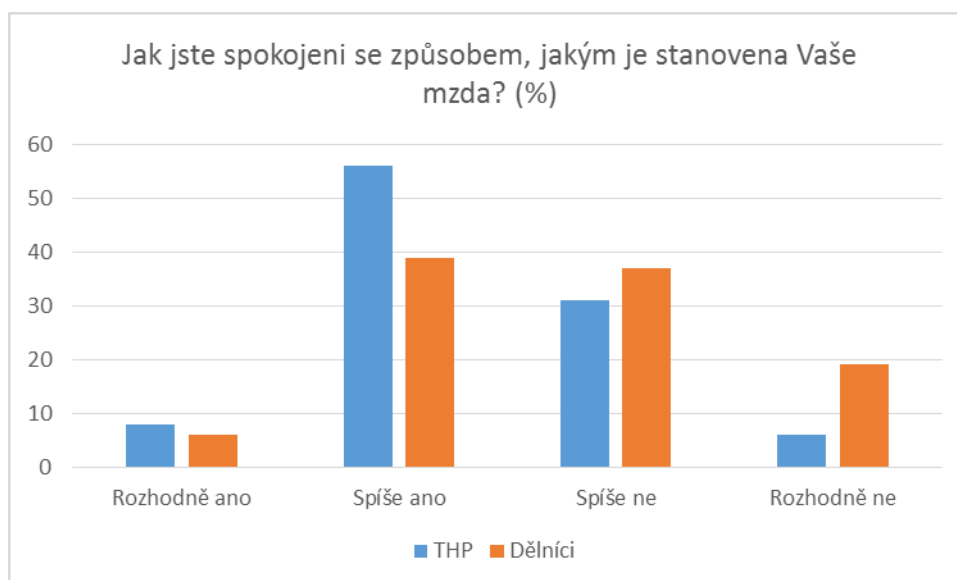
(otázka č. 9 u THP dotazníků a č. 10 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 11: Spokojenost se mzdou

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	5	7	10	5
Spíše ano	36	56	67	39
Spíše ne	20	31	64	37
Rozhodně ne	4	6	33	19
CELKEM	64	100	174	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 10: Spokojenost se mzdou



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Výsledky ukazují, že více jak polovina TH pracovníků (56 %) je spíše spokojena se svojí mzdou, o něco méně jsou spíše spokojeni i dělníci (39 %). Nízká procenta TH pracovníků (7 %) a dělníků (6 %) jsou toho názoru, že jsou naprosto spokojena, jakým je stanovena jejich mzda. Naopak nespokojených TH pracovníků máme 6 % a dělníků 19 %. Dělníci jsou více jak z poloviny nespokojeni oproti 1/3 THP.

Spokojenost s vyšší mzdou je relativní výhoda, ale ne vždy spokojený pracovník odvádí dobrou práci. Jestliže zaměstnanec dostává velký plat, je velmi pravděpodobné, že postupně ztrácí motivaci vytvářet efektivní výsledky ve své práci. V opačném případě příliš nespokojený pracovník je demotivovaný v poměru mezi jeho mzdou

a odpracovanou prací. Dle mého názoru správně motivovaní zaměstnanci jsou tací, kteří nedostávají velkou mzdu, aby pro ně práce nepřestala být zajímavá ve firmě, ale ani tak málo, aby šli pracovat do jiné firmy s vizí lepších podmínek.

11) Jak hodnotíte možnost kariérního růstu ve firmě?

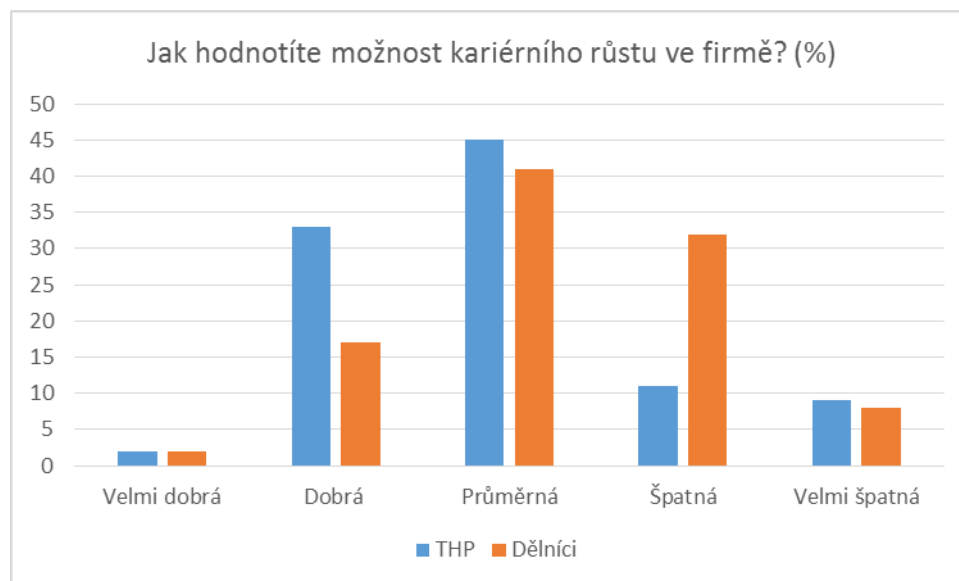
(otázka č. 10 u THP dotazníků a č. 11 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 12: Kariérní růst

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Velmi dobrá	1	2	4	2
Dobrá	22	33	29	17
Průměrná	30	45	71	41
Špatná	7	11	55	32
Velmi špatná	6	9	14	8
CELKEM	66	100	173	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 11: Kariérní růst



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

K lepším výkonům v pracovním procesu může přispět také vize budoucího povýšení a s tím přicházející zvýšení osobní prestiže a finančního ohodnocení. Velice mě zajímalo to, jestli si zaměstnanci myslí, že je v jejich zaměstnání může potkat kariérní postup. Většina dotázaných, a to více jak dvě pětiny si myslí, že jim společnost tuto možnost nabízí průměrně. Třetina TH pracovníků se domnívá, že možnost pracovního

postupu mají. Naopak jedna třetina, a to konkrétně 32 % dělníků zastávají názoru špatného kariérního růstu. THP opět hodnotí možnost kariérního růst kladněji než dělníci.

Kariérní růst může být i častým důvodem odchodu z práce a tím i dochází k vyšší fluktuaci dělníků. Polovina dělníků totiž působí ve firmě kratší dobu než 5 let. Lidé cítí stagnaci a nemohou profesně růst, především dělníci, jak zjistil výzkum. Ne vždy má však firma možnost zaměstnance povýšit. Aby zaměstnanci neodcházel, je důležité znát potřeby svých zaměstnanců, hovořit s nimi a řešit jejich problémy. Často postačí průběžná kontrola a zájem nadřízeného, který má čas a prostor řešit se zaměstnanci jejich rozvoj. Doporučuji nastavit systém rozvoje zaměstnanců. Takto nastavený systém je průhledný, srozumitelný všem a umožňuje sladit potřeby zaměstnance s potřebami firmy, a to je nesmírně cenné. Je také velmi důležité si uvědomit, že kariérní růst není jen povýšení, ale jakékoliv obohacování pracovní náplně a její změna. Například TH pracovníci mohou střídát ve svém týmu zaměstnance na pracovních pozicích.

12) Myslíte si, že vztahy na pracovišti jsou přátelské?

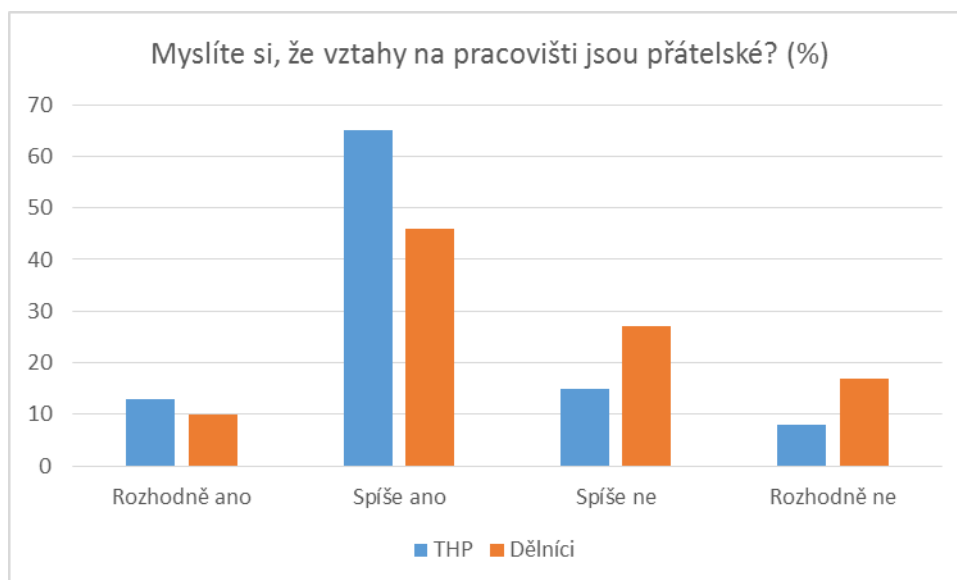
(otázka č. 11 u THP dotazníků a č. 12 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 13: Vztahy na pracovišti

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	8	13	18	10
Spíše ano	40	65	80	46
Spíše ne	9	15	47	27
Rozhodně ne	5	7	29	17
CELKEM	62	100	174	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 12: Vztahy na pracovišti



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Uvolněné prostředí s přátelskými vztahy, vnímá pracovní prostředí dvě třetiny TH pracovníků (65 %) a více jak dvě pětiny dělníků (46 %). Jen malá část pracovníků hodnotí prostředí na pracovišti jako nepřátelské (7 % TH pracovníků a 17 % dělníků).

Podniková kultura hraje pro motivaci a stimulaci pracovníků významnou roli. Výsledky ukázaly, že pracovníci mají pocit, že pracují v přátelském prostředí.

13) Pracujete v týmu?

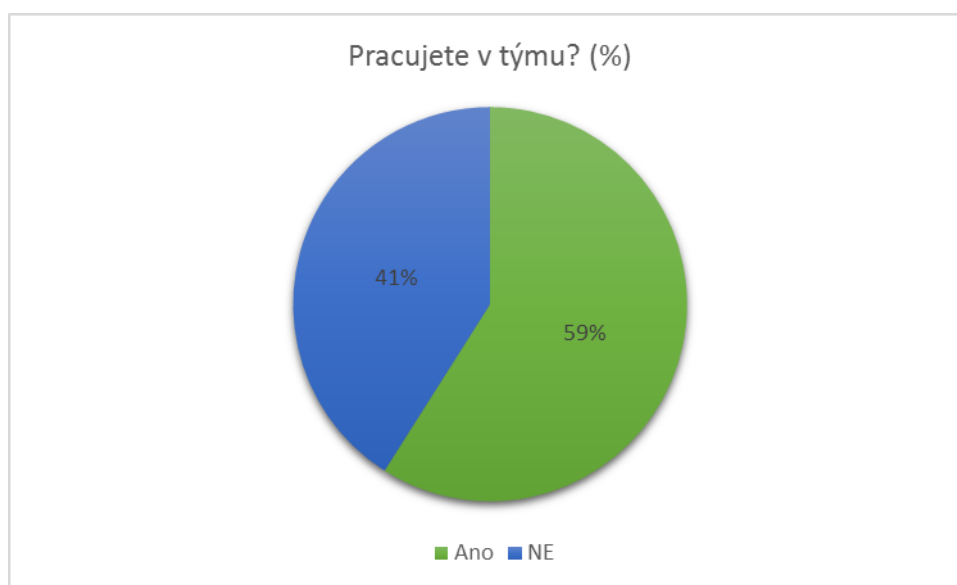
(Otázka č. 13 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 14: Práce v týmu

Dělníci	Počet	%
Ano	102	59
NE	71	41
CELKEM	173	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 13: Práce v týmu



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Téměř tři pětiny dělníků (59 %) pracuje v týmu a 41 % pracuje samostatně. Z grafu lze vyvodit, že týmový „duch“ je mezi dělníky nepostradatelný.

Větší polovina dělníků pracuje v týmu a týmová práce pro ně hraje důležitou roli. Díky kolektivní práci by měli být dělníci výkonnější, produktivnější a tvořivější. Hlavními atributy úspěšného fungování týmové práce jsou pečlivé sestavení týmů, dostatek času na ustálení a souhru, jasně stanovené cíle, pravidelný příliv nových talentů, a v neposlední řadě uznání za splnění celkových cílů, ale i za dílčí vedlejší výsledky.

14) Jste spokojen/a se stylem vedení ze strany Vašich nadřízených?

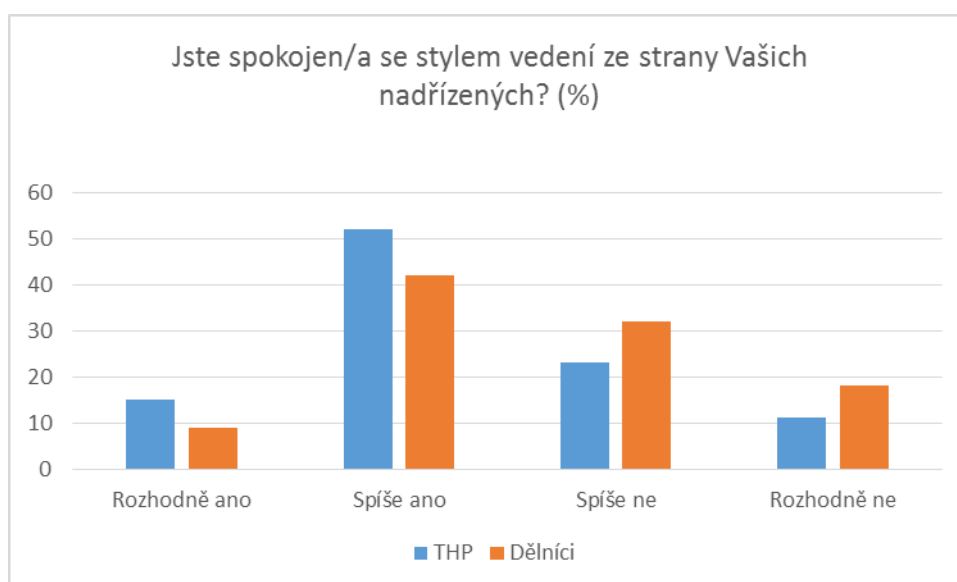
(otázka č. 12 u THP dotazníků a č. 15 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 15: Spokojenost se stylem vedení

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	26	42	44	25
Spíše ano	26	42	76	44
Spíše ne	7	11	41	24
Rozhodně ne	3	5	12	7
CELKEM	62	100	173	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 14: Spokojenost se stylem vedení



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Spokojenost všech pracovníků je se stylem vedení ze strany nadřízených ve velké míře pozitivní. Více jak dvě pětiny TH pracovníků je spíše spokojena a 42 % dělníků rovněž. Z opačného hlediska bylo 11 % TH pracovníků a 18 % dělníků nespokojených se stylem vedení.

Zjištění hodnot a potřeb pracovníků je velmi důležité pro poznání intenzity vlivů na pracovní motivaci zaměstnanců. Velkou roli hraje bezpochyby nespokojenost se stylem vedení, které má vliv na výkon pracovní činnosti. Vedení by mělo ve zvýšeném

způsobu přihlížet k potřebám všech svých zaměstnanců. Z výsledků je zřejmé, že THP (84 %) jsou více spokojenější se stylem vedení než dělníci (69 %).

15) Můžete u svého nadřízeného vyjádřit Vaše názory nebo připomínky?

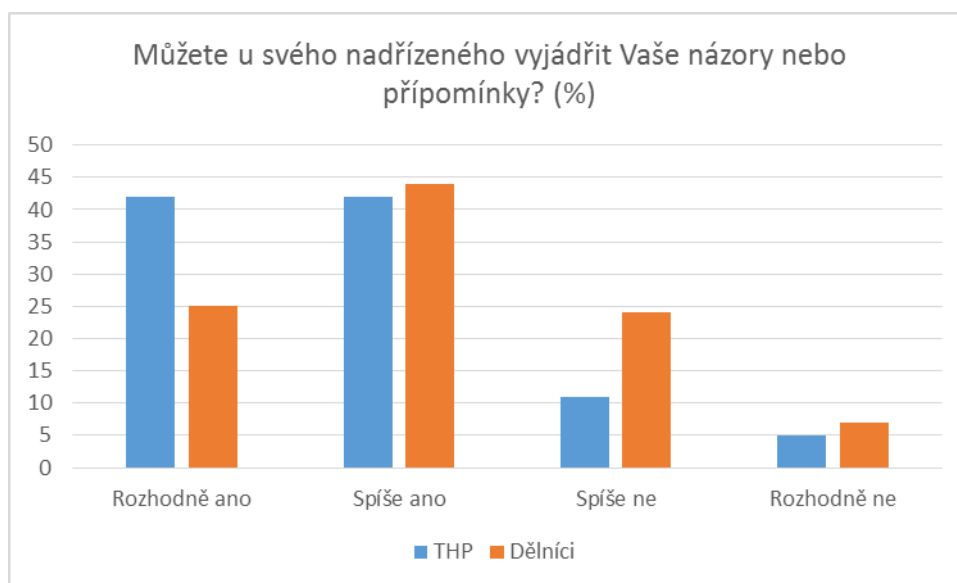
(otázka č. 13 u THP dotazníků a č. 14 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 16: Vyjádření názorů a připomínek u nadřízeného

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	26	42	44	25
Spíše ano	26	42	76	44
Spíše ne	7	11	41	24
Rozhodně ne	3	5	12	7
CELKEM	62	100	173	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 15: Vyjádření názorů a připomínek u nadřízeného



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Bez jakýchkoliv pochyb je velmi důležité mít dobrý a vstřícný vztah s nadřízeným, kterému mohou sdělit své názory a připomínky. Zaměstnanci pak mají pocit sounáležitosti a cítí, že jejich názor bude brán v potaz. Dvě pětiny TH pracovníků jsou názoru toho, že své názory s jistotou mohou vyjádřit a ¼ dělníků je téhož názoru. Pouze 5 % THP a 7 % dělníků si nemyslí, že mohou vyjádřit své připomínky a stížnosti.

16) Je pro Vás důležitá pochvala nebo uznání od nadřízeného?

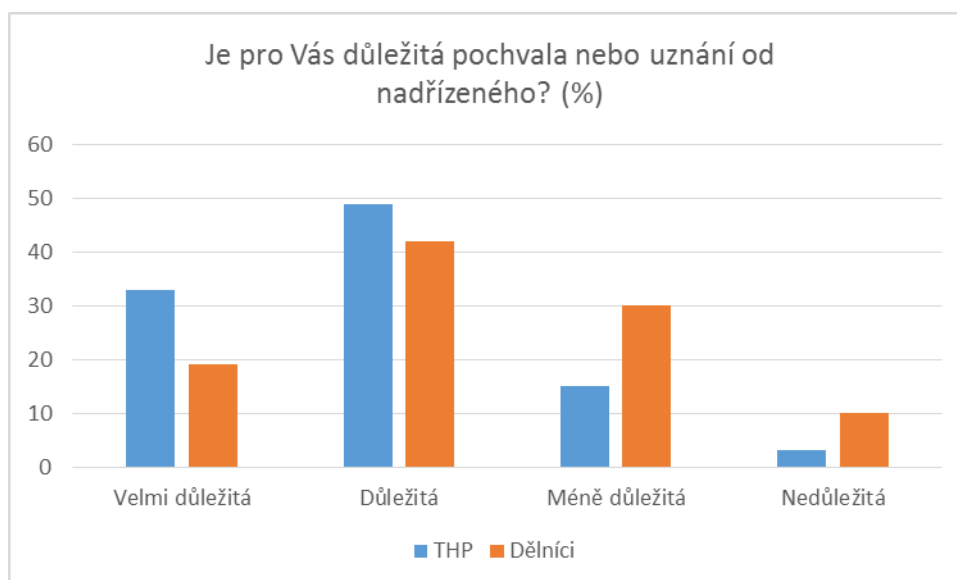
(otázka č. 14 u THP dotazníků a č. 16 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 17: Pochvala nebo uznání od nadřízeného

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Velmi důležitá	20	33	32	18
Důležitá	30	49	72	42
Méně důležitá	9	15	51	30
Nedůležitá	2	3	17	10
CELKEM	61	100	172	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 16: Pochvala nebo uznání od nadřízeného



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Pro necelou ½ dělníků a dvě pětiny dělníků je pochvala důležitá. Předpoklad pro dobře odvedenou práci stojí právě na pochvale a uznání od svého nadřízeného. Je to přirozená motivace nejen pro zaměstnance, ale rovněž pro efektivní pracovní proces firmy. Uznání kvalitní práce a její konkrétní zhodnocení podněcuje úsilí k lepšímu výkonu a tím posiluje sebedůvěru a zvyšuje spokojenost. Pro pouhých 3 % TH pracovníků a 10 % dělníků není pochvala důležitá. Výsledky šetření poukazují na to, že TH pracovníci nejsou lhostejní k uznání a pochvalám od nadřízených osob. Zatímco dělníci jsou o něco více lhostejnější.

17) Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

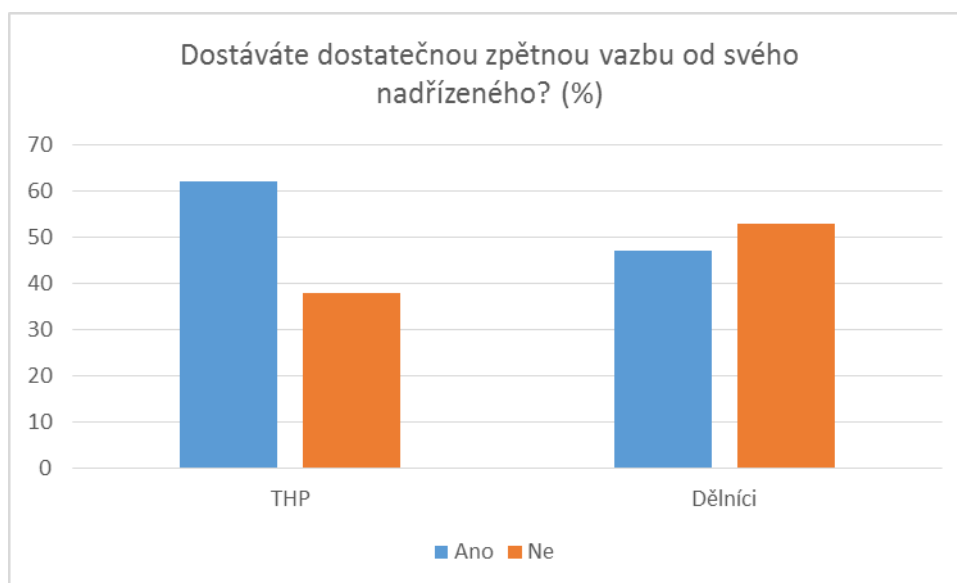
(otázka č. 15 u THP dotazníků a č. 17 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 18: Zpětná vazba

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Ano	37	62	81	47
Ne	23	38	91	53
CELKEM	60	100	172	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 17: Zpětná vazba



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Dalším předpokladem výkonnosti zaměstnanců je především dostatečná zpětná vazba, která je důležitým motivačním faktorem. O výsledcích své práce by se zaměstnanci měli dozvědět v krátkém časovém intervalu a z vícera zdrojů. Tři pětiny TH pracovníků na tuto otázku odpověděla pozitivně, protože mají dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného a zbylých 38 % respondentů se jim pozornosti nedostává. Naopak 47 % dělníků hodnotí zpětnou vazbu kladně a větší polovina, tj. 53 % zpětnou vazbu od svého nadřízeného nedostávají. Nedostatečná či nesprávně podávaná zpětná vazba je jedním z nejčastějších důvodů, proč zaměstnanci své úkoly neplní, tak jak vedení po nich očekává. Dělníci nedostávají takovou zpětnou vazbu jako THP.

18) Myslíte si, že máte dostatek informací pro kvalitní výkon své práce?

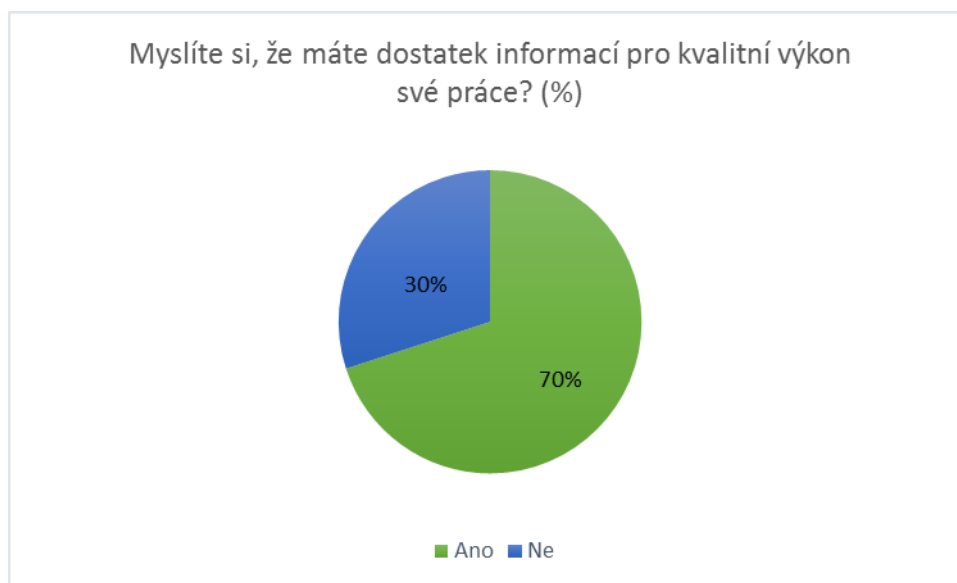
(otázka č. 16 u THP dotazníků)

Tabulka 19: Dostatek informací pro výkon práce

TH pracovníci	Počet	%
Ano	42	70
Ne	18	30
CELKEM	60	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 18: Dostatek informací pro výkon práce



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Necelé $\frac{3}{4}$ TH pracovníků si myslí, že mají dostatek informací pro výkon své práce a menší jedna třetina nesouhlasí.

Dostatečná informovanost má za následek snižování škod ve výrobě i jiných oddělení firmy. Díky kvalitní zpětné vazbě je i mnohem klidnější pracovní prostředí (bez stresových faktorů) ve firmě a snižuje fluktuaci THP, a to souvisí s dobrým a přátelským pracovním kolektivem.

19) Považujete svého nadřízeného za člověka "na svém místě"?

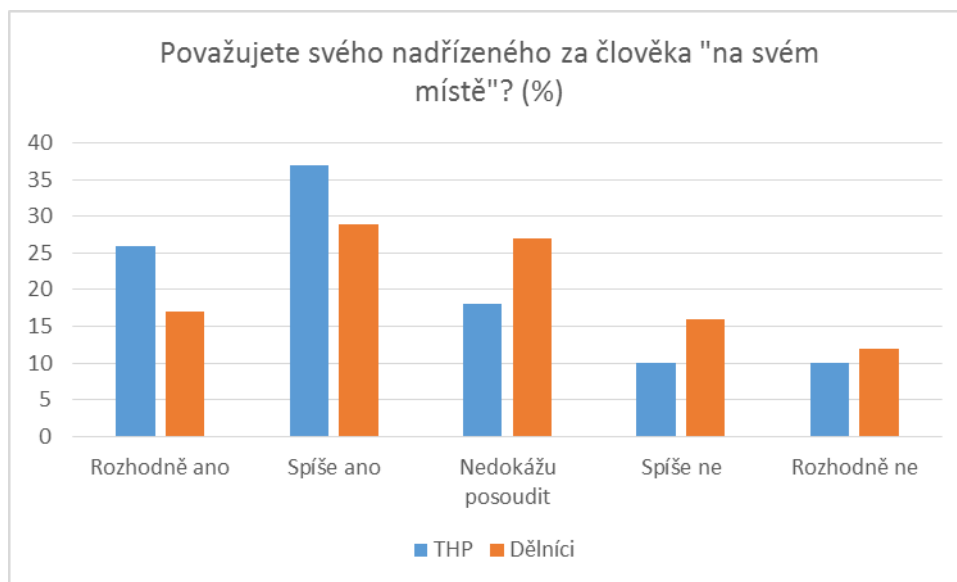
(otázka č. 17 u THP dotazníků a č. 18 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 20: Názor na nadřízeného

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	16	26	29	16
Spíše ano	23	36	50	29
Nedokážu posoudit	11	18	47	27
Spíše ne	6	10	27	16
Rozhodně ne	6	10	21	12
CELKEM	62	100	174	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 19: Názor na nadřízeného



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Ve výsledcích je větší 1/2 TH pracovníků a necelá 1/2 dělníků smýšlí o svém nadřízeném, že je to člověk na svém místě. Čtvrtina dělníků a TH pracovníků (18 %) nedokáže posoudit svého nadřízeného. Zbýlých 20 % TH pracovníků a 28 % dělníků nepovažuje svého nadřízeného za správného člověka odvádějící svojí funkci.

20) Jste spokojen/a ve Vašem zaměstnání?

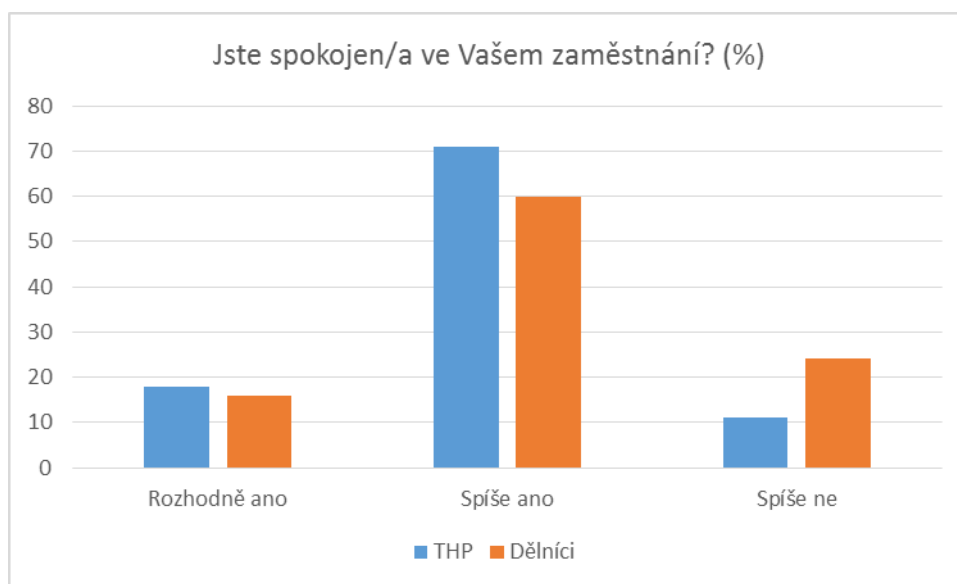
(otázka č. 18 u THP dotazníků a č. 19 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 21: Spokojenost zaměstnanců

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	11	18	28	16
Spíše ano	44	71	105	60
Spíše ne	7	11	42	24
CELKEM	62	100	175	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 20: Spokojenost zaměstnanců



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Větší polovina TH pracovníků (71 %) a dělníků (60 %) je spíše spokojena v zaměstnání. Opačně je tomu v 11% THP a dělníků (24 %), jejichž výsledky ukazují spíše s nespokojeností. Z celkového souhrnu odpovědí je vidět poměrně dostatečná spokojenost v zaměstnání. Je to dalším klíčovým faktorem nejen pro pracovní pohodu, ale rovněž pro podávání kvalitního pracovního výkonu. Spokojenost zaměstnanců vyplývá z uspokojení z práce a nekonfliktními interpersonálními vztahy.

21) Chcete nadále ve firmě pracovat?

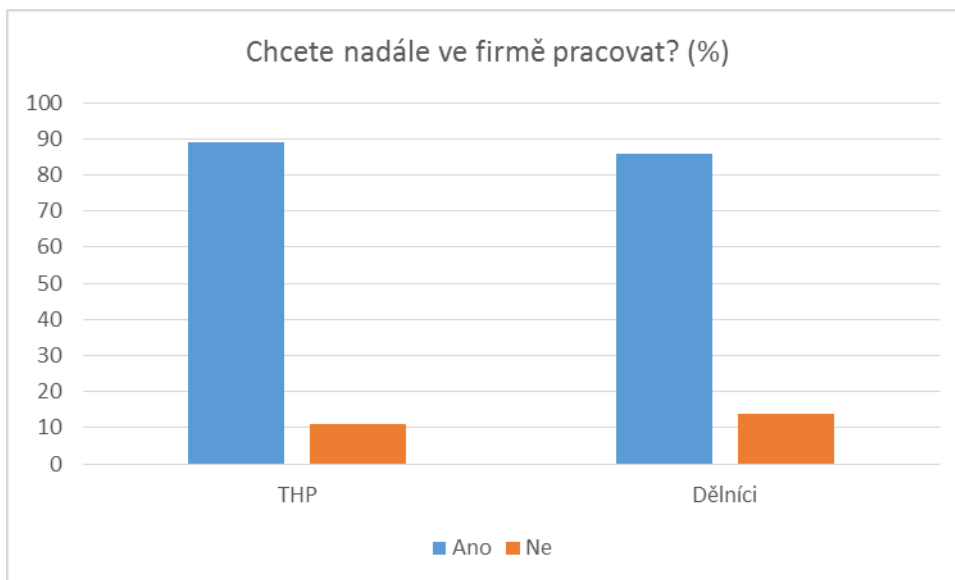
(otázka č. 19 u THP dotazníků a č. 20 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 22: Chcete nadále ve firmě pracovat?

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Ano	54	89	148	86
Ne	7	11	24	14
Celkem	61	100	172	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 21: Chcete nadále ve firmě pracovat?



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Graf vyhodnotil vysoce pozitivní výsledky, které vedení firmy příjemně překvapilo. Většina TH pracovníků (89 %) a dělníků (86 %) ve firmě má trvalý zájem nadále pracovat ve firmě. Zbýlých 11 % THP a 14 % dělníků nemají zájem v práci nadále setrvávat.

Díky dobré podnikové kultuře a vřelým pracovním vztahům, firma dosahuje značně pozitivních výsledků ve své produkci výroby.

22) Považujete svoji práci za zajímavou?

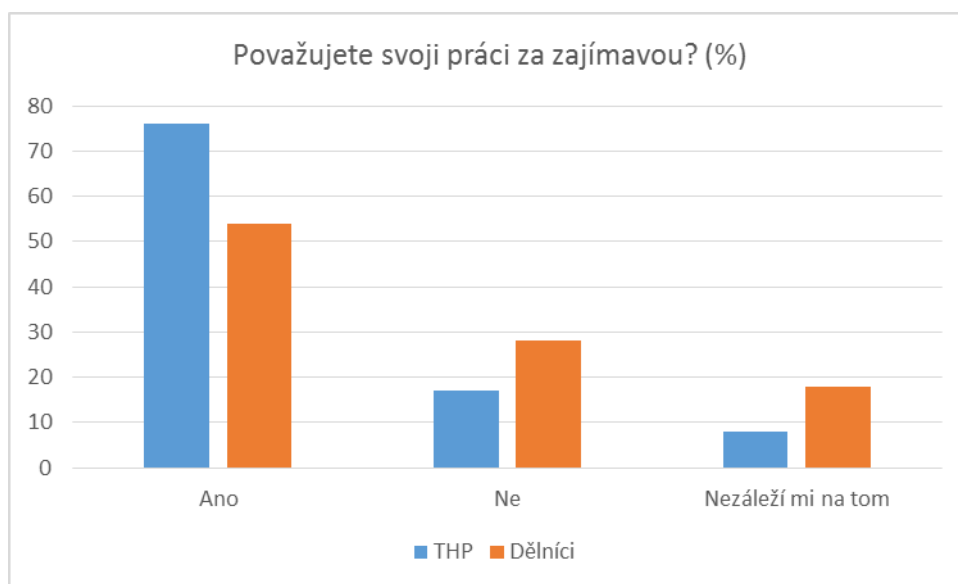
(otázka č. 20 u THP dotazníků a č. 21 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 23: Považujete svoji práci za zajímavou?

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Ano	50	75	94	54
Ne	11	17	48	28
Nezáleží mi na tom	5	8	31	18
CELKEM	66	100	173	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 22: Považujete svoji práci za zajímavou?



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Tři čtvrtiny TH pracovníků považuje svou práci za zajímavou společně s větší 1/2 dělníků. Naopak 17 % THP a 28 % dělníků shledalo svou práci za nezajímavou. Zbýlých 8 % THP a 18 % dělníků zvolilo odpověď „nezáleží mi na tom“.

Zaměstnanci firmy, převážně TH pracovníci jsou poměrně správně motivováni, cítí se ve firmě dobře a jsou spokojeni se svou prací.

23) Doporučil/a byste naši firmu jako dobrého zaměstnavatele?

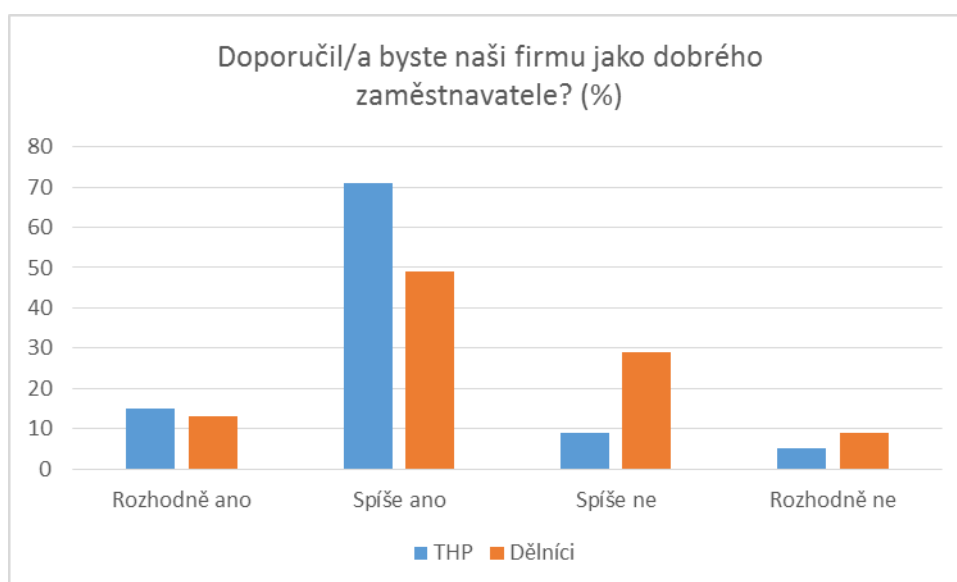
(otázka č. 21 u THP dotazníků a č. 22 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 24: Doporučení jako dobrého zaměstnavatele

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	10	15	22	13
Spíše ano	46	71	86	49
Spíše ne	6	9	50	29
Rozhodně ne	3	5	16	9
CELKEM	65	100	174	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 23: Doporučení jako dobrého zaměstnavatele



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Odpovědi pracovníků ovlivnily již zmíněné pracovní prostředí, přátelský kolektiv, přístup a styl vedení firmy. Necelé tři čtvrtiny TH pracovníků a 49 % dělníků by firmu Kern-Liebers s.r.o. spíše doporučily jako dobrého zaměstnavatele, 15 % THP a 13 % dělníků zvolilo odpověď „rozhodně ano“. Naopak 5 % THP a 9 % dělníků se přiklonilo pro odpověď „rozhodně ne“.

24) Máte dostatek informací o vývoji a situaci ve Vaší firmě?

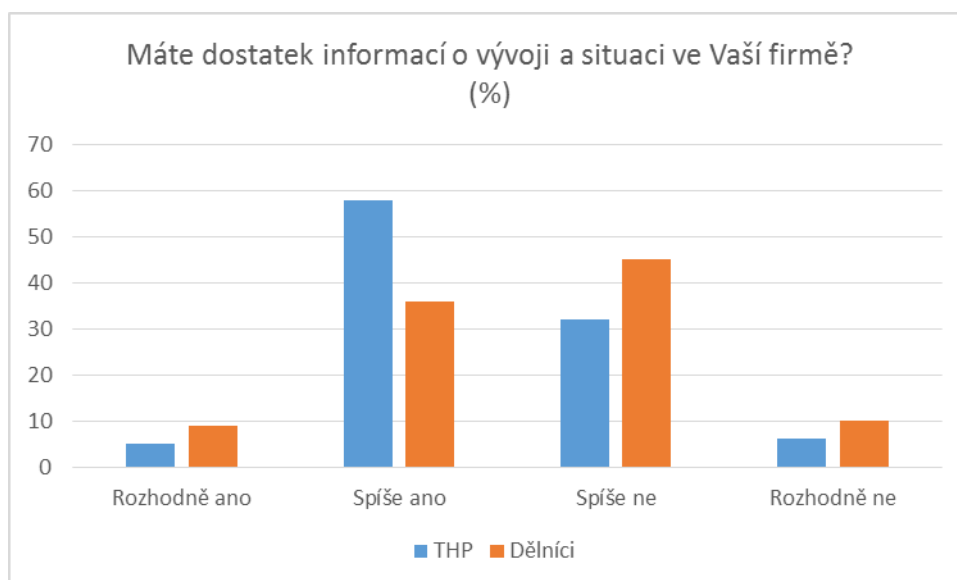
(otázka č. 22 u THP dotazníků a č. 23 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 25: Informovanost o vývoji a situaci ve firmě

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	5	16	9
Spíše ano	38	57	63	36
Spíše ne	21	32	78	45
Rozhodně ne	4	6	17	10
CELKEM	66	100	174	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 24: Informovanost o vývoji a situaci ve firmě



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Více než 1/2 TH pracovníků (57 %) a 36 % dělníků je seznámena o vývoji a situaci ve firmě. Naopak 32 % THP a 45 % dělníků nemají dostatečné množství informací. Výzkum nám ukázal menší informovanost o vývoji a situaci ve firmě u dělníků než u THP.

Podnikové cíle, vize a vývoj udávají potřebný směr, jakým se firma ubírá. Zdali pracovníci znají vývoj a ví, pro co pracují, nabývá tím jejich smysl práce.

25) S jakou z níže uvedených oblastí jste nejvíce nespokojeni?

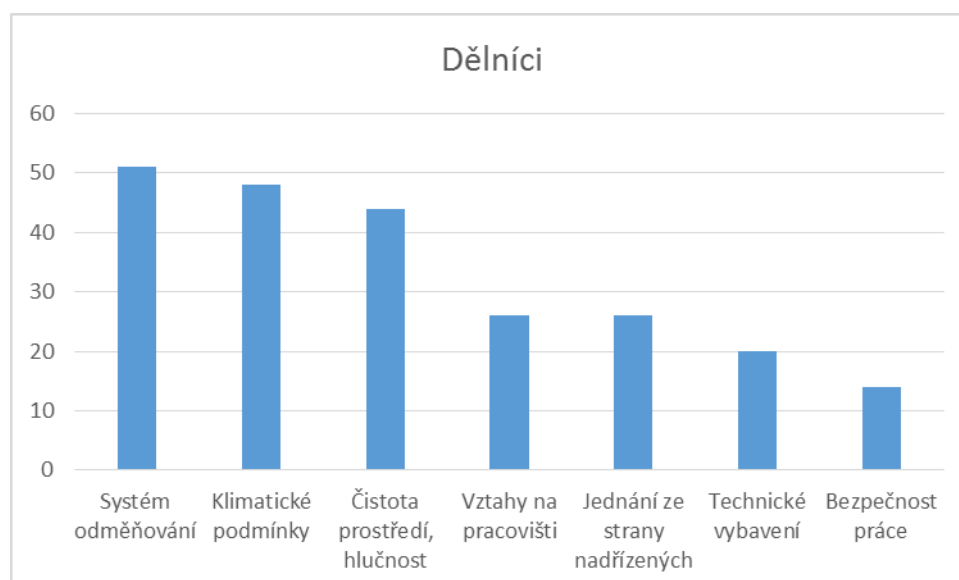
(možnost zaškrtnout více odpovědí, otázka č. 24 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 26: Oblasti nespokojenosti

Dělníci	Počet	%
Systém odměňování	90	51
Klimatické podmínky	84	48
Čistota prostředí, hlučnost	77	44
Vztahy na pracovišti	46	26
Jednání ze strany nadřízených	45	26
Technické vybavení	35	20
Bezpečnost práce	24	14

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 25: Oblasti nespokojenosti



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Nejvyšší nespokojeností dělníků byla oblast odměňování (51 %), dále následovaly klimatické podmínky (48 %), čistota prostředí (44 %), vztahy na pracovišti a jednání ze strany nadřízených (26 %), technické vybavení (20 %) a bezpečnost práce (14 %).

26) Proč jste začal/a pracovat v tomto podniku?

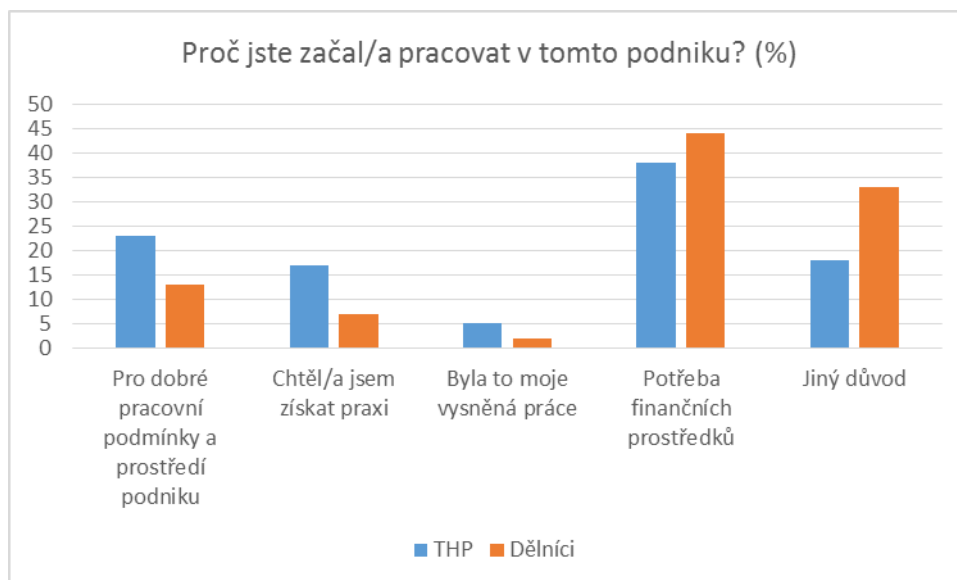
(otázka č. 23 u THP dotazníků a č. 25 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 27: Motivace k příchodu do podniku

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	v %
Pro dobré pracovní podmínky a prostředí podniku	15	23	23	13
Chtěl/a jsem získat praxi	11	16	13	7
Byla to moje vysněná práce	3	5	4	2
Potřeba finančních prostředků	25	38	76	45
Jiný důvod	12	18	58	33
CELKEM	66	100	174	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 26: Motivace k příchodu do podniku



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Největší motivací k příchodu do podniku jak u TH pracovníků (38 %), tak u dělníků (45 %) bylo zapotřebí finančních prostředků. Dále 33 % dělníků uvedlo jiný důvod, 23 % TH pracovníků zvolilo práci pro dobré pracovní podmínky a prostředí podniku. Pro volbu „byla to moje vysněná práce“ odpovědělo nejméně zaměstnanců.

Lidé ucházející se o zaměstnání přicházejí do firem vždy s nějakým očekáváním a s nějakým cílem, případně vizí. Očekávání dělníků není překvapivé, protože nejpřitažlivější motivací bylo pro ně především dobré finanční ohodnocení. TH pracovníci byli náročnější, kromě dobré mzdy, jim ve velké míře záleželo

na dobrých pracovních podmínkách. Důvodem je to, že jejich práce je odborně náročnější než u dělníků, u nichž je náročnost práce spíše fyzického charakteru.

27) Jak dlouho pracujete u firmy Kern-Liebers?

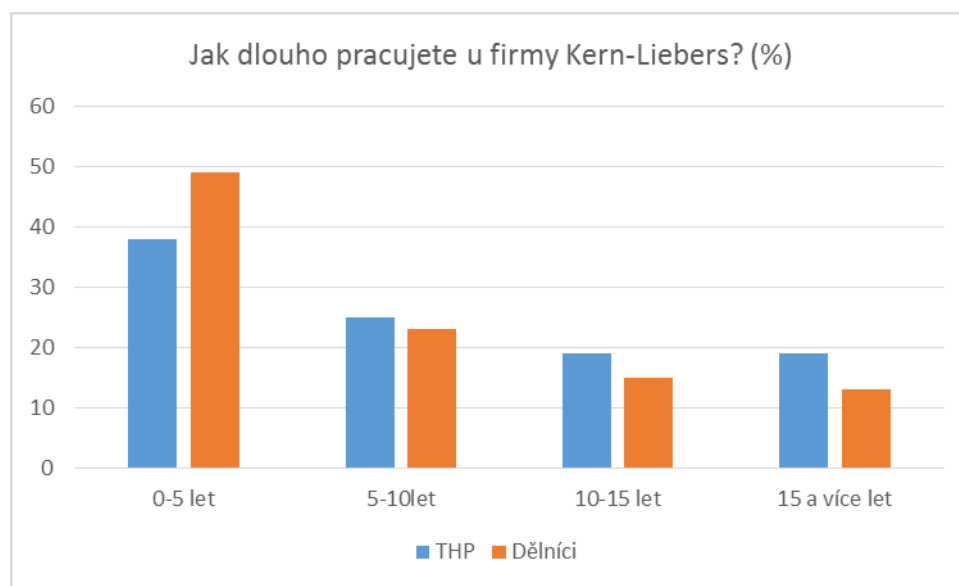
(otázka č. 24 u THP dotazníků a č. 27 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 28: Jak dlouho pracujete u firmy Kern-Liebers?

	TH pracovníci		Dělníci	
	Počet	%	Počet	%
0-5 let	24	37	85	49
5-10 let	16	25	40	23
10-15 let	12	19	26	15
15 a více let	12	19	23	13
CELKEM	64	100	174	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 27: Jak dlouho pracujete u firmy Kern-Liebers?



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Ve firmě Kern-Liebers s.r.o. je největší zastoupení zaměstnanců, kteří zde pracují méně než 5 let. Čtvrtina TH pracovníků a dělníků ve firmě pracují více jak 5 let, zbylé procento zaměstnanců ve firmě pracuje již více než 10 let.

28) Na jakém oddělení pracujete?

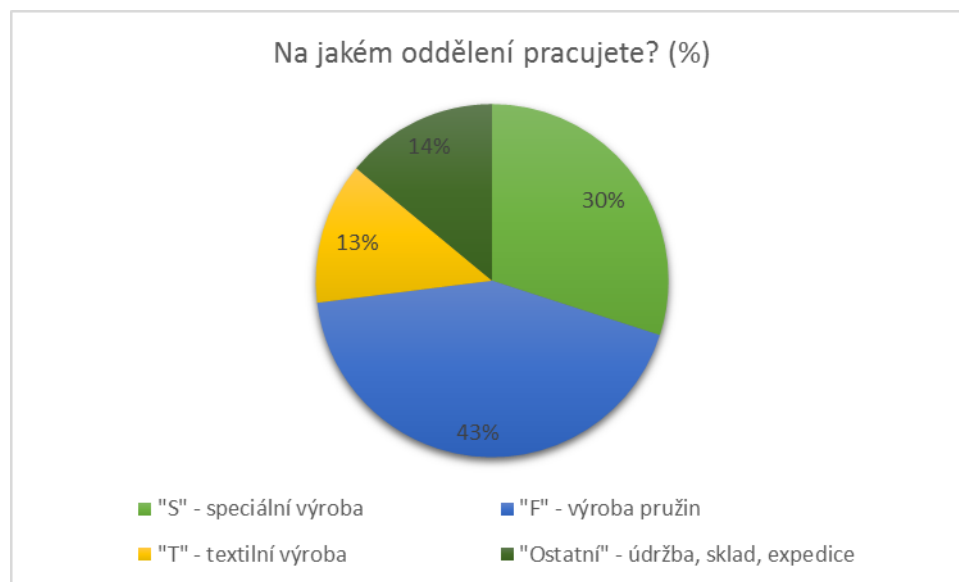
(otázka č. 26 u dotazníků pro dělníky)

Tabulka 29: Oddělení podniku

Dělníci	Počet	%
"S" - speciální výroba	52	30
"F" - výroba pružin	73	43
"T" - textilní výroba	22	13
"Ostatní" - údržba, sklad, expedice	24	14
CELKEM	171	100

Zdroj: vlastní výzkum

Graf 28: Oddělení podniku



Zdroj: vlastní výzkum

Výsledky a diskuze:

Dotazníkové šetření dělníků se skládalo ze 43 % dělníků, kteří působí ve výrobě pružin, 30 % dělníků ze speciální výroby, 13 % bylo zastoupeno zaměstnanci z textilní výroby (externí) a zbylých 14 % tvořila ostatní oddělení firmy (údržba, sklad, expedice...).

V poslední části dotazníků u TH pracovníků byla otevřená otázka, kde se zaměstnanci podniku mohli volně vyjádřit, co by doporučili, zavedli, zrušili či změnili v podniku k jejich lepší spokojenosti. Viz tabulka níže.

Tabulka 30: Vyjádření názorů TH pracovníků

Vztah "nadřízený - podřízený"
Vedení by si mělo více vážit svých podřízených Dělat vedoucí z lidí, kteří mají znalosti a chtějí sami rozhodovat Neupřednostňovat neznalé arogantní mládí před seriózním stářím Zlepšit jednání zaměstnavatele se zaměstnancem Lepší spolupráce mezi jednotlivými odděleními Lepší verbální komunikace s pracovníky na nižších pracovních pozicích Lepší firemní kultura a komunikace
Lepší motivace a školení pracovníků
Školení všech vedoucích pracovníků na téma vedení kolektivu, teamové práce, způsobu motivace a odměňování nebo sankcí.
Možnosti více benefitů
Flexibilní pracovní doba Služební vozy pro více zaměstnanců Placené studijní volno pro "studující zaměstnance" Možnost "home office" pro TH pracovníky Příspěvek na sportovní aktivity
Finanční ohodnocení
Zvýšit mzdy Nespravedlivé finanční ohodnocení (diskrétnost platů) "Brutální" systém krácení benefitů při pracovní neschopnosti Špatné finanční ohodnocení v závislosti na dosaženém vzdělání Lepší ohodnocení dělníků Zmírnit krácení 13. a 14. platů v případě nemoci
Stravování
Lepší stravování v místní jídelně Přestávka na oběd 30 min
Technická vybavenost
Více monitorů Pracovní pomůcky
Ostatní
Zrušit opakování smluv na dobu určitou Větší propagace firmy, reklama

Zdroj: vlastní výzkum

4.2 Diskuze a návrh změn

4.2.1 Diskuze

U jednotlivých otázek dotazníkového šetření byly provedeny částečné diskuze a zde je provedeno celkové shrnutí.

V diplomové práci byla zkoumána oblast motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku Kern-Liebers s.r.o. se sídlem v Českých Budějovicích. Na základě rozboru stavu v podniku bylo zjištěno několik celkem pozitivních skutečností:

- Výzkum ukázal, že polovina dělníků je celkem spokojena v zaměstnání i s pracovním prostředím. Tři čtvrtiny THP a větší ½ dělníků považuje svou práci za zajímavou a chtějí nadále ve firmě pracovat. Firmu Kern-Liebers s.r.o. by spousta pracovníků doporučila jako dobrého zaměstnavatele. Všichni jsou motivováni k pracovnímu výkonu finančním ohodnocením, benefity a dobrým pracovním kolektivem. V opačném případě však dělníci v dotazníkovém šetření sdělili, že jsou nespokojeni se systémem odměňování, podmínkami na pracovišti a čistotou prostředí. Větší dvě pětiny dělníků a dvě třetiny THP je spokojena se způsobem, jakým je stanovena jejich mzda.
- Čtyři pětiny THP považují svou práci převážně za psychicky náročnou a tři pětiny dělníků jsou toho názoru, že je pro ně práce jak psychicky, tak fyzicky náročná.
- Co se týče zaměstnaneckých benefitů, pro většinu respondentů jsou nejvíce zajímavé benefity 13. a 14. mzda, příspěvek na závodní stravování v podnikové jídelně, dovolená navíc a příspěvek na penzijní připojištění. Z otázky: „*Jaké další benefity byste uvítali?*“, bylo zjištěno, že zaměstnanci by rádi přijali více týdnů dovolené, vyšší příspěvek na životní pojištění a rovněž příspěvky na kulturní programy.
- Čtyři pětiny THP a větší polovina dělníků si myslí, že jsou jejich dovednosti a znalosti plně využity a nebyly by využity na jiné pracovní pozice.
- Na pracovišti vládou poměrně přátelské vztahy. Čtvrtina TH pracovníků a menší polovina dělníků však s pracovními vztahy není spokojena. Pracovní

vztahy značně ovlivňují motivaci zaměstnanců, a to může mít dopad na výkon v pracovním procesu výroby.

- S vedením svých nadřízených jsou dvě pětiny zaměstnanců organizace spíše spokojeny, přesto se najdou tací, kteří spokojeni nejsou a mají jisté výhrady. Necelé tři čtvrtiny dělníků a větší tři čtvrtiny TH pracovníků mohou vyjádřit své názory a připomínky u svého nadřízeného a pochvala je pro 75 % pracovníků důležitá. Tři čtvrtiny zaměstnanců mají dostatek informací pro kvalitní výkon své práce a zhruba polovina má dostatek informací o vývoji a situaci ve firmě. Co se týče zpětné vazby od nadřízených, jsou jejich odpovědi odlišné. Větší polovina THP a menší polovina dělníků je toho názoru, že se jim zpětná vazba dostává.
- Téměř polovina THP a 37% dělníků firmy zde nepůsobí déle než 5 let.
- TH pracovníci se v poslední části dotazníků mohli volně vyjádřit a sdělit svá doporučení. Výsledky šetření ukázaly, že by rádi zlepšili firemní komunikaci a podnikovou kulturu, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. Zavedli by více školení všech vedoucích pracovníků pro efektivnější vedení kolektivu, týmové práce a spolupráce, způsobu motivace a odměňování. Zavedli by více benefitů jako je flexibilní pracovní doba, služební vozy pro více zaměstnanců a home office (práce z domova). Dále by uvítali zvýšení mezd a kvalitnější stravování.

Po shrnutí motivace a stimulace zaměstnanců v organizaci, lze pokládat stav za vyhovující. Více jak polovina respondentů odpovídala na otázky pozitivně a cítí se být dostatečně motivována. Převládají přátelské vztahy na pracovišti.

4.2.2 Návrhy změn pro zlepšení současného stavu

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření ve firmě Kern-Liebers s.r.o. lze dospět k určitým návrhům, které mohou vést ke zlepšení současného stavu motivace a stimulace zaměstnanců v organizaci. Jedná se následující:

- **Efektivnější vnitropodniková komunikace**

Navrhují pro lepší interní komunikaci ve firmě zavést nástěnky, které patří mezi základní informační prostředky. Je to levný a účinný nástroj pro informování zaměstnanců. Je velmi důležité, aby na nástěnkách byly pouze potřebné informace

týkající se změn, případně dalších informací týkající se firmy a její organizace. Dalším komunikačním zlepšením by mohl být firemní časopis, který by obsahoval klíčové body a informace o chodu firmy. Dalším přínosem pro zlepšení komunikace by bylo zavedení schránky na připomínky, kde by zaměstnanci mohli anonymně vkládat své názory a dotazy.

- **Kurzy pro zlepšení pracovních vztahů**

Z dotazníkového šetření vyplývá, že $\frac{1}{4}$ TH pracovníků a menší $\frac{1}{2}$ pracovníků je nespokojena se vztahy mezi sebou. Doporučuji zavést pravidelné sezení s externím odborníkem, který bude zaměstnancům napomáhat k vytvoření lepších vztahů a předávat jim odborné rady. V diskuzích by mohli volně hovořit o svých problémech a konfliktech s ostatními spolupracovníky. Zavedením těchto kurzů by mohli napomoci k zlepšení stylu vedení. Kurz by byl zakončen jednotlivými rozhovory se zaměstnanci, ze kterých by se získala přínosná doporučení pro zlepšení pracovních vztahů.

- **Vyšší finanční ohodnocení**

Pro zaměstnance firmy Kern-Liebers s.r.o. je nejdůležitějším faktorem finanční ohodnocení. Ve srovnání průměrné mzdy organizace a průměrné mzdy v oboru strojírenského průmyslu jsou na tom zaměstnanci relativně dobře, přesto si v dotazníkovém šetření někteří respondenti stěžovali na výši platového ohodnocení. Navrhuji pro získání zajímavějších odměn a prémie vytvořit určitá kritéria a pravidla (splnění vyšších norem při výrobě, dodržování pravidel a pořádku ve firmě, docházka bez absencí apod.) a pokud by tato kritéria zaměstnanci splnili, obdrželi by lepší finanční ohodnocení, případně finanční prémie.

- **Více týdnů dovolené**

Firma poskytuje svým zaměstnancům dovolenou v délce 5 týdnů za podmínek stanovených v zákoníku práce. Tento benefit patří mezi nejvíce vítané prostředky motivace zaměstnanců. Pro společnost by však zavedení dalšího týdnu dovolené navíc znamenalo úbytek produkce pěti pracovních dnů u každého z pracovníků. V dnešní době hodnota volného času stoupá a zaměstnanci by velice rádi ocenili ještě jeden týden dovolené navíc. Většina konkurujících firem nabízí maximálně 5 týdnů dovolené a pro mnohé by byla o práci ve firmě zajímavější nabídka práce s 6-ti týdny dovolené.

- **Příspěvky na vzdělávání a sportovní aktivity**

Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců je pro firmu velmi přínosná. Jednalo by se o vzdělávání v oblasti adaptability pracovní síly v podniku na neustále se měnící situaci na trhu, instruktáže při výkonu práce, coaching (velice populární a přínosný), mentoring apod.

Dále navrhuji pro zaměstnance příspěvky nebo programy na podporu sportovních aktivit (například permanentky do fitness center).

Pokud bude firma investovat do svých zaměstnanců dlouhodobě, vrátí se jí to, protože kvalitní pracovní síla je klíčovým aktivem firmy.

- **Příspěvek na kulturu**

Třetina zaměstnanců se v dotaznících zmínila, že by rádi uvítali příspěvek na kulturu. Zaměstnavatel by mohl poskytovat zaměstnancům příspěvky na zájezdy, vstupenky do divadla, na výstavu apod. Výhoda pro zaměstnavatele je, že příspěvky na kulturu, sport či rekreaci, zvyšují především spokojenost zaměstnanců ve firmě.

- **Příspěvek na životní pojištění**

Kolem 40% všech pracovníků projevilo zájem o příspěvek na životní pojištění. Nejen zaměstnanec, ale i zaměstnavatel si mohou díky životnímu pojištění snížit daně.

5 Závěr

Diplomová práce se zabývá tématem motivace a stimulace ve vybrané organizaci. Pro svůj výzkum jsem zvolila německou firmu Kern-Liebers s.r.o., která má sídlo v Českých Budějovicích.

Motivace a stimulace je ovlivňována velkým množstvím faktorů. Mezi faktory řadíme pracovní prostředí, podnikovou kulturu, peněžní a nepeněžní ohodnocení, pochvaly či pravomoci. Účinnost je závislá na žebříčku hodnot a prioritách zaměstnanců. V současné době je toto téma velmi časté a populární, avšak udržet si správně motivované pracovníky není vůbec snadné. Je velmi důležité, aby firma měla kvalitně vytvořený motivační systém a prostředky k jeho naplnění.

Cílem práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci a návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Dílním cílem výzkumu bylo zjistit rozdíly v motivaci a stimulaci mezi TH pracovníky a dělníky ve firmě Kern-Liebers s.r.o.

Výsledky ukázaly více pozitivních odpovědí u THP než u dělníků. THP (3/4) jsou lépe motivováni než dělníci (56 %). TH pracovníci kladněji hodnotí možnost pracovního růstu ve srovnání s dělníky. Dále THP považují vztahy na pracovišti za více přátelské než dělníci. Výzkum i poukázal na nedostatečnou zpětnou vazbu a nízkou informovanost o vývoji a situaci ve firmě u dělníků než u THP. Naopak všichni pracovníci se shodli na tom, že jsou nejvíce motivováni k pracovnímu výkonu finančním ohodnocením a nejvíce si cení 13. a 14. mzdy.

Tyto výsledky výzkumu budou sloužit jako podklady pro efektivnější vedení firmy a v případě dalších změn, o kterých bude hlavní vedení rozhodovat na svých schůzích, budou brány tyto materiály jako inspirativní zdroje pro ještě výkonnější chod samotné organizace.

Práce byla rozdělena na dvě části, a to teoretickou a praktickou. Teoretická část práce je založena na odborných faktech od jednotlivých autorů. Praktická část je jádro diplomové práce, kde je obsažen samotný výzkum společně s jeho výsledky.

Z výzkumu vyplývá, že polovina TH pracovníků i dělníků je s prostředím firmy a okolí spokojena. Nejvýznamnější hodnotou pro zaměstnance je finanční ohodnocení, 13. a 14. mzdy, příspěvek na závodní stravování, příspěvek na penzijní připojištění,

jazykové kurzy či dovolená navíc. Nicméně by nabídku rádi rozšířili o další týden dovolené, příspěvky na sportovní a kulturní aktivity nebo příspěvkem na životní pojištění. Tři čtvrtiny THP a větší 1/2 dělníků považuje svou práci za zajímavou a chtějí nadále ve firmě pracovat. S vedením svých nadřízených je více jak dvě pětiny zaměstnanců organizace spíše spokojena, přesto se najdou tací, kteří spokojeni nejsou a mají jisté výhrady.

V podrobném návrhu změn rozpracovaných v kapitole 4.2.2 pro zlepšení současného stavu firmy bylo doporučeno:

- efektivnější vnitropodniková komunikace,
 - nástěnky,
 - firemní časopis,
 - schránky;
- kurzy k vytváření lepších pracovních vztahů,
- vyšší finanční ohodnocení (nový prémiový řád),
- více týdnů dovolené,
- příspěvky na vzdělávání,
- příspěvky na sportovní aktivity a příspěvky na kulturu,
- příspěvky na životní pojištění.

Tato diplomová práce by mohla být přínosem pro firmu Kern-Liebers spol s r.o. Práce obsahuje návrhy změn, které by byly inspirativním zdrojem pro zlepšení současného stavu firmy.

6 Summary

This thesis deals with the motivation and stimulation of employees in a company named Kern-Liebers s.r.o. in Budweis. Currently, this topic is very common and popular.

It is divided into two parts. The first part is a literature review with a theoretical basis for the practical part. For the practical part of the thesis, we carried out research that deals with the sources of motivation and stimulation which affect employees.

The aim of this research was to analyze the motivation of the company, forms of motivation, motivating and stimulating resources in the selected company and suggestions to improve any deficiencies.

Next aim of research was to find out the differences in motivation and stimulation between technical-economic workers and laborers in the company Kern-Liebers s.r.o. The results of this research will be used as an improvement for the company.

From the research, the employees work in a largely friendly working environment. The most significant value for employees is their salary and 13th and 14th salaries. Next is catering allowance, contribution of pension insurance, language courses or more days off. The staff would like more days off, contributions of sport and cultural activities and life insurance. In proposal of the amendments to improve the current situation of the company, I suggest utilising the bulletin board or mailboxes for comments to improve corporate communications. Also, I suggest courses for better business relationships which would be lead by an external expert. Courses should be made available to encourage team work and more friendly relationships between staff through interviews.

This thesis can be beneficial mostly for the company of Kern-Liebers s.r.o. as it brings proposal of changes. These changes could contribute to higher satisfaction levels and increase the prosperity of the entire organization. Another benefit could be the questionnaire on topic: “Motivation and stimulation of employees in a selected organization”.

Key words: motivation, stimulation, employees, organization, salary, labourers

7 Přehled použité literatury

Armstrong, M. (2006). *A Handbook of Human Resource Management Practise*. London: Kogan Page Limited.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum.

Bedrnová, E., & Nový I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Management Press.

Cakirpaloglu, P. (2012). *Úvod do psychologie osobnosti*. Praha: Grada.

Cejthamr, V., & Dědina, J. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.

Horváthová, P., & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. Ostrava: Vysoká škola báňská. Technická univerzita.

Chování EU (2016). *Rozvoj zaměstnanců* [online]. 2016 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.chovani.eu/rozvoj-zamestnancu>

Janišová, D., & Křivánek, M. (2013). *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj organizace*. Praha: Grada.

Kern-liebers (2017). *Podnik* [online]. 2017 [cit. 2017-03-21]. Dostupné z: <http://www.kern-liebers.cz/cz>

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.

Kotler, P., & Keller K. L. (2007). *Marketing management*. Praha: Grada.

Koubek, J. (2007). *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha: Grada.

Krninská, R. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Ekonomická fakulta.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích: Ekonomická fakulta.

- Macháček, I. (2010). *Zaměstnanecké benefity. Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck.
- Marchesi, M., van Vuuren, J. W. J., & Wasserfall, I. (2009). *The Theory of Policing Practices*. South Africa: Pearson Education.
- Ministerstvo práce a sociálních věcí (2016). *Péče o zaměstnance* [online]. 2016 [cit. 2016-12-27]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB049>
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Nakonečný, M. (2010). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2015). *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
- Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegel, K., & Hoskovec, J. (2000). *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.
- Váchal, J., Vochozka, M., & kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Vysekalová, J. & kol. (2012). *Psychologie reklamy*. Praha: Grada.
- Wehrich, H., Koontz, H., & Cannice, M. (2013). *Management: a global, innovative, and entrepreneurial perspective*. New Delhi: McGraw Hill Education.

8 Seznam tabulek, grafů, obrázků a zkratek

Seznam tabulek:

Tabulka 1: Srovnání teorií založených na zkoumání potřeb.....	12
Tabulka 2: Pracovní prostředí.....	28
Tabulka 3: Náročnost práce.....	29
Tabulka 4: Motivace k pracovnímu výkonu.....	30
Tabulka 5: Nabízené benefity ve firmě.....	32
Tabulka 6: Oblíbené benefity.....	34
Tabulka 7: Možnost budoucích benefitů.....	36
Tabulka 8: Využití znalostí a dovedností.....	37
Tabulka 9: Využitelnost znalostí na jiné pozice.....	38
Tabulka 10: Motivace k pracovnímu výkonu.....	39
Tabulka 11: Spokojenost se mzdou.....	40
Tabulka 12: Kariérní růst.....	41
Tabulka 13: Vztahy na pracovišti.....	43
Tabulka 14: Práce v týmu.....	44
Tabulka 15: Spokojenost se stylem vedení.....	45
Tabulka 16: Vyjádření názorů a připomínek u nadřízeného.....	46
Tabulka 17: Pochvala nebo uznání od nadřízeného.....	47
Tabulka 18: Zpětná vazba.....	48
Tabulka 19: Dostatek informací pro výkon práce.....	49
Tabulka 20: Náзор na nadřízeného.....	50
Tabulka 21: Spokojenost zaměstnanců.....	51
Tabulka 22: Chcete nadále ve firmě pracovat?.....	52
Tabulka 23: Považujete svoji práci za zajímavou?.....	53
Tabulka 24: Doporučení jako dobrého zaměstnavatele.....	54
Tabulka 25: Informovanost o vývoji a situaci ve firmě.....	55
Tabulka 26: Oblasti nespokojenosti.....	56
Tabulka 27: Motivace k příchodu do podniku.....	57
Tabulka 28: Jak dlouho pracujete u firmy Kern-Liebers?.....	58
Tabulka 29: Oddělení podniku.....	59
Tabulka 30: Vyjádření názorů TH pracovníků.....	60

Seznam grafů:

Graf 1: Pracovní prostředí.....	28
Graf 2: Náročnost práce.....	29
Graf 3: Motivace k pracovnímu výkonu.....	31
Graf 4: Nabízené benefity ve firmě.....	32
Graf 5: Oblíbené benefity.....	34
Graf 6: Možnost budoucích benefitů.....	36
Graf 7: Využití znalostí a dovedností.....	37
Graf 8: Využitelnost znalostí na jiné pozice.....	38
Graf 9: Motivace k pracovnímu výkonu.....	39
Graf 10: Spokojenost se mzdou.....	40
Graf 11: Kariérní růst.....	41
Graf 12: Vztahy na pracovišti.....	43

Graf 13: Práce v týmu	44
Graf 14: Spokojenost se stylem vedení.....	45
Graf 15: Vyjádření názorů a připomínek u nadřízeného	46
Graf 16: Pochvala nebo uznání od nadřízeného	47
Graf 17: Zpětná vazba.....	48
Graf 18: Dostatek informací pro výkon práce	49
Graf 19: Názor na nadřízeného	50
Graf 20: Spokojenost zaměstnanců.....	51
Graf 21: Chcete nadále ve firmě pracovat?	52
Graf 22: Považujete svoji práci za zajímavou?.....	53
Graf 23: Doporučení jako dobrého zaměstnavatele.....	54
Graf 24: Informovanost o vývoji a situaci ve firmě.....	55
Graf 25: Oblasti nespokojenosti	56
Graf 26: Motivace k příchodu do podniku.....	57
Graf 27: Jak dlouho pracujete u firmy Kern-Liebers?	58
Graf 28: Oddělení podniku	59

Seznam obrázků:

Obrázek 1: Cyklické schéma motivace.....	7
Obrázek 2: Proces motivace založený na uspokojování potřeb.....	9
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb	11
Obrázek 4: Yerkesův-Dodsonův zákon	22
Obrázek 5: Model spokojenost - výkon	23

Seznam zkratek:

THP, TH pracovník = technickohospodářský pracovník. Jsou to pracovníci, kteří zpravidla provádí administrativní činnosti (referenti, odbytáři, ekonomové, kontroloři, technici, normovači, technologové apod.)

9 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník pro TH pracovníky

Dotazník pro TH pracovníky

Dobrý den,
jmenuji se Veronika Stropková a jsem studentkou posledního ročníku Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci na téma: "Motivace a stimulace ve vybraném podniku".

Dotazník je zcela anonymní!

Výsledky budou využity Vaším zaměstnavatelem jako podklad pro případné zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců ve firmě.

Děkuji mnohokrát za Vaši ochotu a čas strávený nad tímto dotazníkem.

S pozdravem Veronika Stropková

I. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

1. Svoji práci považujete spíše za:

- Fyzicky náročnou
- Psychicky náročnou
- Obojí

II. MOTIVACE A STIMULACE, ODMĚŇOVÁNÍ

2. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? (lze zaškrtnout více odpovědí)

- Finanční ohodnocení
- Benefity
- Práce samotná
- Dobrý pracovní kolektiv
- Jistota zaměstnání
- Uznání ostatních
- Možnost kariérního růstu
- Dobré jméno firmy
- Pochvala nadřízeného
- Pracovní prostředí

3. Zaměstnavatel Vám nabízí níže uvedené benefity. Které z nich jsou Vám známy?

- Příspěvek na závodní stravování
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na zdravotní péči (podnikový lékař)
- Příspěvek na vzdělávání (kvalifikace a rekvalifikace)
- 13. a 14. Mzda
- Dovolená navíc
- Jazykové kurzy
- Odměny při životním výročí
- Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance
- Volno při změně trvalého pobytu, úmrtí člena rodiny

4. Kterého z těchto uvedených benefitů si nejvíce ceníte? (Vyberte nejvýše 3 možnosti)

- Příspěvek na závodní stravování
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na zdravotní péči (podnikový lékař)
- Příspěvek na vzdělávání (kvalifikace a rekvalifikace)
- 13. a 14. Mzda
- Dovolena navíc
- Odměny při životním výročí
- Jazykové kurzy

6. Myslíte si, že Vaše dovednosti a znalosti jsou plně využity?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

8. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?

- Ano
- Ne
- Částečně
- Nedokážu posoudit

10. Jak hodnotíte možnost kariérního růstu ve firmě?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Průměrná
- Špatná
- Velmi špatná

5. Jaké další benefity byste uvítali (můžete zaškrtnout i více odpovědí)

- Více týdnů dovolené navíc
- Možnost vybrat si více dnů neplaceného volna
- Možnost studijního volna
- Příspěvek na kulturu (divadlo, kino)
- Příspěvek na životní pojištění

7. Myslíte si, že by byly Vaše znalosti či dovednosti lépe využity na jiné pozici v této společnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

9. Jak jste spokojeni se způsobem, jakým je stanovena vaše mzda?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

III. PERSONÁLNÍ VZTAHY

11. Myslíte si, že vztahy na pracovišti jsou přátelské?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. Jste spokojen/a se stylem vedení ze strany Vašich nadřízených?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Můžete u svého nadřízeného vyjádřit Vaše názory nebo připomínky?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Je pro Vás důležitá pochvala nebo uznání od nadřízeného?

- Velmi důležitá
- Důležitá
- Méně důležitá
- Nedůležitá

15. Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu od svého nadřízeného?

- Ano
- Ne

16. Myslíte si, že máte dostatek informací pro kvalitní výkon své práce?

- Ano
- Ne

17. Považujete svého nadřízeného za člověka „na svém místě“?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

IV. VZTAH ZAMĚSTNANCE K FIRMĚ

18. Jste spokojen/a ve Vašem zaměstnání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Chcete nadále ve firmě pracovat?

- Ano
- Ne

20. Považujete svoji práci za zajímavou?

- Ano
- Ne
- Nezáleží mi na tom

21. Doporučil/a byste naši firmu jako dobrého zaměstnavatele?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

22. Máte dostatek informací o vývoji a situaci ve vaší firmě?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

23. Proč jste začal/a pracovat v tomto podniku?

- Byla to moje vysněná práce
- Potřeba finančních prostředků
- Pro dobré pracovní podmínky a prostředí podniku
- Chtěl/a jsem získat praxi
- Jiný důvod

V. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

24. Jak dlouho pracujete u firmy Kern Liebers?

- 0-5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- 15 a více let

VI. MOŽNOST PRO VYJÁDŘENÍ VLASTNÍHO NÁZORU

Co byste doporučil/a vedení společnosti, aby zlepšilo/ změnilo/ zavedlo/ zrušilo k Vaší větší spokojenosti? Uveďte stručně maximálně čtyři podle Vašeho názoru nejzávažnější náměty nebo připomínky.

.....
.....
.....

Příloha č. 2: Dotazník pro dělníky

Dotazník pro dělníky

Dobrý den,
jmenuji se Veronika Stropková a jsem studentkou posledního ročníku Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Tímto bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku pro mou diplomovou práci na téma: "Motivace a stimulace ve vybraném podniku".

Dotazník je zcela anonymní!

Výsledky budou využity Vaším zaměstnavatelem jako podklad pro případné zlepšení pracovních podmínek zaměstnanců ve firmě.

Děkuji mnohokrát za Vaši ochotu a čas strávený nad tímto dotazníkem.

S pozdravem Veronika Stropková

I. PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ

25. Jak jste spokojen/a s kvalitou prostředí v jakém pracujete? (Čistota, uspořádání pracovního prostoru, vybavenost pracoviště ...)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

26. Svoji práci považujete spíše za:

- Fyzicky náročnou
- Psychicky náročnou
- Obojí

II. MOTIVACE A STIMULACE, ODMĚŇOVÁNÍ

27. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu? (lze zaškrtnout více odpovědí)

- Finanční ohodnocení
- Benefity
- Práce samotná
- Dobrý pracovní kolektiv
- Jistota zaměstnání
- Pracovní prostředí
- Pochvala od nadřízeného
- Uznání ostatních
- Možnost kariérního růstu
- Dobré jméno firmy

28. Zaměstnavatel Vám nabízí níže uvedené benefity. Které z nich jsou Vám známy?

- Příspěvek na závodní stravování
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na zdravotní péči (podnikový lékař)
- Příspěvek na vzdělání (kvalifikace a rekvalifikace)
- 13. a 14. Mzda
- Dovolena navíc
- Jazykové kurzy
- Odměny při životním výročí
- Sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance
- Volno při změně trvalého pobytu, úmrtí člena rodiny

29. Kterého z těchto uvedených benefitů si nejvíce ceníte? (vyberte nejvýše 3 možnosti)

- Příspěvek na závodní stravování
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Příspěvek na zdravotní péči (podnikový lékař)
- Příspěvek na vzdělání (kvalifikace a rekvalifikace)
- 13. a 14. Mzda
- Dovolena navíc
- Odměny při životním výročí
- Jazykové kurzy

31. Myslíte si, že Vaše dovednosti a znalosti jsou plně využity?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

33. Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k pracovnímu výkonu?

- Ano
- Ne
- Částečně
- Nedokážu posoudit

35. Jak hodnotíte možnost kariérního růstu ve firmě?

- Velmi dobrá
- Dobrá
- Průměrná
- Špatná
- Velmi špatná

30. Jaké další benefity byste uvítali? (Můžete zaškrtnout i více odpovědí)

- Více týdnů dovolené navíc
- Možnost vybrat si více dnů neplaceného volna
- Možnost studijního volna
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na kulturu (divadlo, kino)

32. Myslíte si, že by byly Vaše znalosti či dovednosti lépe využity na jiné pozici v této společnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

34. Jak jste spokojeni se způsobem, jakým je stanovena Vaše mzda?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

III. PERSONÁLNÍ VZTAHY

36. Myslíte si, že vztahy na pracovišti jsou přátelské?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

37. Pracujete v týmu?

- Ano
- Ne

38. Můžete u svého nadřízeného vyjádřit Vaše názory nebo připomínky?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

39. Jste spokojen/a se stylem vedení ze strany Vašich nadřízených?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

40. Je pro Vás důležitá pochvala nebo uznání od nadřízeného?

- Velmi důležitá
- Důležitá
- Méně důležitá
- Nedůležitá

41. Dostáváte dostatečnou zpětnou vazbu ke své práci od svého nadřízeného?

- Ano
- Ne

42. Považujete svého nadřízeného za člověka „na svém místě“?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nedokážu posoudit
- Spíše ne
- Rozhodně ne

IV. VZTAH ZAMĚSTNANCE K FIRMĚ

43. Jste spokojen/a ve Vašem zaměstnání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne

44. Chcete nadále ve firmě pracovat?

- Ano
- Ne

45. Považujete svoji práci za zajímavou?

- Ano
- Ne
- Nezáleží mi na tom

46. Doporučil/a byste naši firmu jako dobrého zaměstnavatele?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

47. Máte dostatek informací o vývoji a situaci ve Vaší firmě?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

48. S jakou z níže uvedených oblastí jste nejvíce nespokojeni? (Vyberte nejvýše 3 odpovědi)

- Bezpečnost práce
- Systém odměňování
- Klimatické podmínky
- Čistota prostředí, hluchnost
- Vztahy na pracovišti
- Jednání ze strany nadřízených
- Technické vybavení

49. Proč jste začal/a pracovat v tomto podniku?

- Pro dobré pracovní podmínky a prostředí podniku
- Chtěl/a jsem získat praxi
- Byla to moje vysněná práce
- Potřeba finančních prostředků
- Jiný důvod

V. ZÁKLADNÍ ÚDAJE

50. Na jakém oddělení pracujete?

- „S“ – speciální výroba
- „F“ – výroba pružin
- „T“ – textilní výroba
- „Ostatní“ – údržba, sklad, expedice

51. Jak dlouho pracujete u firmy Kern-Liebers?

- 0-5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- 15 a více let