



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

Bakalářská práce

# Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci

Vypracovala: Eva Srncová  
Vedoucí práce: doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

České Budějovice 2018

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2016/2017

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Eva SRNCOVÁ**

Osobní číslo: **E15454**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci**

Zadávací 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:

Cílem bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

1. Studium odborné literatury zaměřené na řešené téma,
2. Charakteristika organizace,
3. Provedení zhodnocení motivace pracovníků, rozhovor s manažerem, dotazníkové šetření,
4. Zpracování dat a jejich interpretace,
5. Navržení možných změn.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární přehled.
3. Cíl a metodika.
4. Charakteristika vybrané organizace.
5. Zhodnocení současného stavu.
6. Diskuze a návrh změn.
7. Závěr.
8. Přehled použité literatury.
9. Přílohy.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**  
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**  
Seznam odborné literatury:


**Armstrong, M. (2007). Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy. Praha: Grada.**  
**Bělohlávek, F. (2008). Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press.**  
**Koubek, J. (2009). Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky. Praha: Management Press.**  
**Krninská, R. (2012). Motivace a stimulační pracovního jednání. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Č. Budějovicích, Ekonomická fakulta.**  
**Plamínek, J. (2008). Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada.**

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.**  
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **11. ledna 2017**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2018**

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

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

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

V Českých Budějovicích dne 11. ledna 2017

### **Prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě 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 11. 4. 2018

.....

Eva Srnková

## **Poděkování**

Touto cestou bych ráda poděkovala doc. Ing. Petru Řehořovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, hodnotné rady a připomínky při vypracování této bakalářské práce.

# Obsah

1. Úvod .....	3
2. Literární přehled .....	5
2.1 Motivace.....	5
2.2 Motiv .....	6
2.3 Demotivace .....	6
2.4 Zdroje motivace .....	7
2.5 Typy motivace.....	8
2.5.1 Vnitřní motivace .....	8
2.5.2 Vnější motivace .....	8
2.6 Teorie motivace.....	9
2.6.1 Teorie instrumentality.....	9
2.6.2 Teorie zaměřené na obsah.....	9
2.6.3 Teorie zaměřené na proces .....	14
2.7 Motivační profil .....	15
2.8 Stimulace.....	17
2.9 Stimul .....	18
2.10 Stimulační prostředky .....	18
2.10.1 Hmotná odměna.....	18
2.10.2 Obsah práce.....	19
2.10.3 Povzbuzování – neformální hodnocení.....	20
2.10.4 Atmosféra pracovní skupiny .....	20
2.10.5 Pracovní podmínky a režim práce .....	21
2.10.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem.....	21
2.10.7 Externí stimulační faktory .....	21
3. Cíl a metodika.....	22
3.1 Cíl.....	22
3.2 Metodika .....	22
3.2.1 Studium odborné literatury .....	22
3.2.2 Charakteristika organizace.....	22
3.2.3 Provedení zhodnocení motivace pracovníků .....	22
3.2.4 Navržení možných změn .....	23
4. Charakteristika vybrané organizace .....	24
4.1 Historický vývoj v datech .....	24
4.2 Předmět podnikání .....	25

5.	Zhodnocení současného stavu .....	26
5.1	Rozhovor s manažerem .....	26
5.2	Výsledky dotazníkové šetření .....	28
6.	Diskuze, návrh změn .....	42
6.1	Zhodnocení výsledků .....	42
6.2	Návrhy změn .....	44
7.	Závěr.....	48
8.	Summary.....	49
9.	Přehled použité literatury .....	50
10.	Seznam obrázků, příloh a tabulek	
11.	Přílohy	

# 1. Úvod

Postavení zaměstnanců v současné organizační praxi je modifikováno celou řadou aspektů, nicméně primární roli sehrává realizovaná koncepce řízení lidských zdrojů, jež chápe lidské zdroje v organizaci jako hlavní zdroj konkurenční výhody. Na zaměstnance je tak dnes nahlíženo jako na to nejcennější, s čím organizace fakticky disponuje, současně ovšem zaměstnanci představují tu nejvýraznější nákladovou položkou v hospodaření prakticky každé organizace. Z tohoto důvodu je tedy řízení a vedení lidských zdrojů věnována značná pozornost, přičemž manažerská věda nabízí v organizační praxi celou řadu teoretických poznatků, přístupů a metod, jež se týkají řízení lidských zdrojů. Management organizací se dnes musí umět vypořádat nejen s rostoucí konkurencí, ale rovněž s permanentně se zvyšujícími nároky zákazníků či spotřebitelů, a proto, aby organizace byla schopna generovat stabilně zisk a mít rovněž stabilní místo na příslušném trhu, musí disponovat produktivními a loajálními pracovníky, kteří budou dostatečně identifikováni s organizací jako celkem i s formulovaným posláním organizace.

Lze ovšem konstatovat, že výkonní a oddaní zaměstnanci budou pracovat ve prospěch organizace toliko tehdy, pokud jim bude věnována dostatečná a dlouhodobá pozornost i péče. S tím souvisí požadavek na to, aby organizace motivovaly a stimulovaly své zaměstnance, neboť jen tak získají v podobě lidských zdrojů výhodu, která je bude odlišovat od konkurentů.

Předmětem této práce tedy je právě problematika motivace a stimulace pracovníků. Práce je zaměřena jednak na teoretické aspekty pracovní motivace a stimulace a jednak rovněž na problematiku motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci. Je vhodné zdůraznit, že personální činnosti spojené s motivací a stimulací zaměstnanců nemohou být v podmínkách moderní organizace realizovány izolovaně, naopak platí, že s motivací a stimulací zaměstnanců je spojena celá řada dalších souvisejících personálních aktivit, které na sebe vzájemně navazují, prolínají se a dotvářejí tak komplexní přístup organizace k lidským zdrojům. Motivace a stimulace pracovníků je však každopádně primárním aspektem k zajištění pracovní spokojenosti zaměstnanců, k dosažení jejich vysokého pracovního nasazení i k zajištění jejich ochoty angažovat se ve zdravých interpersonálních vztazích na pracovišti organizace.



Cílem této práce je zhodnocení motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci. Součástí tohoto zhodnocení je analýza vztahů na pracovišti, faktory, které zaměstnance motivují, jako je například v dnešní době trend poskytování zaměstnaneckých výhod, ale i faktory, které mohou způsobit demotivaci pracovníků.

Vybraná organizace si nepřála, aby byl v bakalářské práci uveden její název, proto je v celé práci označována pod fiktivním názvem XYZ a. s.

## **2. Literární přehled**

### **2.1 Motivace**

Motivaci lze charakterizovat jako soubor činitelů, který představuje vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměrňují jeho chování (Kocianová, 2010).

Podle Nakonečného (2014) je motivace intrapsychicky probíhající proces, který vychází z nějaké potřeby a směřuje k výslednému žádoucímu vnitřnímu stavu. Slovo motivace je odvozeno od latinského slova „moveo“, což znamená hýbat. Motivace jako proces je vymežována různými „silami“ způsobujícími pohyb jednice, tzn. jeho chování.

Bedrnová a Nový (2007) uvádí, že motivace lidské činnosti, tedy motivace všech aktivit člověka, je chápána jako jedna ze základních osobnostních substruktur a současně i jako podstatná součást dynamiky osobnosti. Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly (pohnuty a motivy). Významným rysem motivace je, že působí současně ve třech dimenzích. První dimenze se nazývá dimenze směru. Tato dimenze motivaci člověka a následně i jeho činnost zaměřuje a orientuje určitým směrem a naopak ho odvrací od jiných existujících směrů. Druhou dimenzí je dimenze intenzity, kdy je činnost člověka závislá na síle a intenzitě jeho motivace, která je provázána s vynaloženým úsilím na dosažení cíle. Poslední dimenzí je dimenze stálosti, která se projevuje mírou schopnosti jednice překonávat vnitřní a vnější překážky, které se mohou ukázat při uskutečňování činnosti.

Plamínek (2008) uvádí, že pokud se spoléháme na motivaci, tak činnost, kterou od lidí vyžadujeme, dáváme do souvislosti s jejich již existujícími vnitřními potřebami. Uvědomujeme si, že motivace bude bez našeho vlivu působit tak dlouho, dokud bude činnost, kterou po lidech vyžadujeme, v souladu s jejich aktuálními motivy.

#### **Základní pravidlo motivace**

Většina pracovníků se snaží jednat tak, aby získali odměnu (hmotnou nebo nehmotnou) a vyvarovali se nebezpečí, že ji nedostanou, případně že budou sankcionováni. Jednají tedy racionálně. Základní nástroje pracovní motivace tvoří odměny a sankce. Základní pravidlo motivace zachycující tuto skutečnost říká, že lidé na pracovišti jednají podle toho, jak (nebo za co) jsou svými nadřízenými odměňováni nebo trestáni (Urban, 2017).

## 2.2 Motiv

Každý člověk, který vykonává nějakou činnost, má vždy ze svého hlediska nějaký vážný podnět. Tato skutečnost je označována jako motiv (pohnutka), který představuje vnitřní psychickou sílu člověka. Za motivy jsou považovány všechny vnitřní pohnutky, které podněcují činnost, určitým způsobem ji zaměřují, aktivizují a danou aktivitu udržují. Motivy určují směr, intenzitu a průběh činnosti (Krninská, 2012).

Motiv je těsně spojen s cílem. Každý motiv má obecně za cíl dosažení určitého finálního psychického stavu, a to nasycení. Nasycení má zpravidla formu vnitřního uspokojení a pocitu naplnění z dosažení cíle (Bedrnová & Nový, 2007).

Motivy lze rozdělit do dvou úrovní, a to na motivy prvotní (vrozené, primární) a motivy druhotné (získané, sekundární). Prvotní motivy představují úroveň motivace, která je vrozená, je spojená s biologickými procesy v organismu člověka a slouží k zachování a k rozvoji života jedince i člověka jako biologického druhu. Druhotné motivy tvoří úroveň motivace spojenou se zkušenostmi jedince získanými v rámci uspokojování prvotních motivů. Je získaná a naučená a nepřispívá bezprostředně k zachování života jedince, ale směřuje k jeho rozvoji na kvalitativně vyšší úrovni (Krninská, 2012).

## 2.3 Demotivace

Proč jsou lidé demotivováni? Když se člověk snaží uspokojit svou potřebu a do cesty se mu postaví nějaká nepřekonatelná překážka, nastane frustrace. Dochází k ní, jestliže pracovník nezíská odměnu, kterou očekával.

Při uspokojování potřeb se často stává, že se objevují překážky, bariéry, kvůli kterým člověk nemůže dosáhnout cíle. Tak nedojde k uspokojení potřeb a vznikne frustrace. Lidé na ni reagují různými způsoby, např. hledají náhradní cíle, vzdávají se svých záměrů.

Je mnoho věcí, které mohou frustraci a demotivaci způsobovat, například nevěřivost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, nespravedlivé odměňování, nezáměr o nápady podřízených, hrubé jednání a zesměšňování, nedostatek práce, materiálu apod. (Bělohávek, 2008).

## 2.4 Zdroje motivace

Skutečnosti, které motivaci vytvářejí, jsou označovány jako zdroje motivace. Bedrnová a Nový (2007) uvádí, že existuje mnoho skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti. Mezi základní zdroje motivace řadíme:

- potřeby
- návyky
- zájmy
- hodnoty a hodnotové orientace
- ideály

### Potřeby

Motivace vychází z rozdílu mezi daným stavem a žádoucím stavem, tedy z nějakého nedostatku. Potřeba je základní formou motivace. Je stavem tělesného nebo psychosociálního nedostatku. Obvykle se rozlišují dva druhy potřeb. Na jedné straně jsou biogenní potřeby, což jsou nedostatky organismu, a na straně druhé sociogenní potřeby, kam patří nedostatky v sociálním životě jedince (Nakonečný, 2011).

### Návyky

Návyky jsou základem dodržování určitého životního režimu nebo pravidelného vykonávání některých činností a úkonů. Jako návyk se označuje opakovaný, ustálený a zautomatizovaný způsob jednání člověka v určité situaci. Člověk, který si navykne důsledně dodržovat pořádek, považuje činnosti s tím spojené za nezbytné. Škodlivé a nežádoucí návyky jsou označovány jako zlovyky.

### Zájmy

Zájem je možné charakterizovat jako trvalejší zaměření člověka na určitou oblast předmětů a jevů skutečnosti. Zájmy aktivizují člověka, jsou spojeny se snahou po poznání a ovládnutí předmětu zájmu. Určují kvalitu a hloubku přístupu člověka k jednotlivým druhům činnosti. Mezi základní stránky patří šíře zájmů (tj. mnohostrannost, rozmanitost zájmů), hloubka zájmů, stálost zájmů a čínorodost zájmů (tj. aktivizující účinek zájmů). Podle těchto stránek se zájem člověka také hodnotí (Krninská, 2012).

## **Hodnoty**

Člověk se neustále setkává s novými a neznámými skutečnostmi, které poznává, hodnotí a přisuzuje jim určitý význam, důležitost a hodnotu. Hodnoty nikdy nemají jen objektivní význam, ale odrážejí i subjektivní individuální smysl věcí a jevů, tedy smysl pro konkrétního jedince. Mohou být posuzovány z hlediska prospěchu jedince a z hlediska prospěchu širších sociálních skupin, resp. z hlediska významu určitých skutečností pro lidskou společnost. Jedinec přisuzuje skutečnostem hodnoty vyšší nebo nižší podle toho, za jak významné tyto skutečnosti považuje. Hodnotový systém a hodnotová orientace jsou významným zdrojem motivace, protože ovlivňují jednání a prožívání člověka (Bedrnová & Nový, 2007).

## **Ideály**

Ideály vyplývají především z vlivu společenského hodnocení, protože společenské působení člověka usiluje o osvojení morálních měřítek a kodexů, společensky žádoucích názorů a idejí. Ideál je brán jako model (vzor), který by měl člověku sloužit jako vodítko jeho jednání. Může se týkat jak osobního profilu, tak i životních cílů člověka. Vytváří se pod silným společenským vlivem a do určité míry jsou ideály určovány životní zkušeností, životní filozofií člověka a přijímanými morálními a právními normami (Krninská, 2012).

## **2.5 Typy motivace**

Jsou rozlišovány dva typy motivace, a to vnitřní a vnější.

### **2.5.1 Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají pocit, že práce, kterou dělají, je důležitá, sugestivní a zajímavá a poskytuje jim odpovídající míru autonomie (volnost jednat a rozhodovat). Když mají možnost využívat své znalosti a rozvíjet své dovednosti, podobně jako dosáhnout úspěchu či vytoužené kariéry. Je možné ji charakterizovat jako motivaci vyplývající z práce samotné (Armstrong & Taylor, 2015).

### **2.5.2 Vnější motivace**

Vnější motivace se týká toho, co děláme, abychom lidi motivovali. Patří sem jak odměny (např. zvýšení mzdy, udělování pochval, povýšení), tak i tresty (např. disciplinární řízení, odebrání nenárokové složky mzdy, vyjádření kritiky). Vnější

motivátory mohou mít okamžitý a výrazný účinek, ale tento účinek nemusí být dlouhodobý.

Vzhledem k tomu, že vnitřní motivátory týkající se „kvality pracovního života“ nejsou lidem vnucovány zvnějšku, jako například pobídkové odměny, ale jsou součástí lidí, tak budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek.

## **2.6 Teorie motivace**

Existuje mnoho teorií motivace. Na teoriích motivace jsou založeny přístupy k motivaci. Podle Armstronga (2007) jsou mezi nevlivnějšími teoriemi motivace:

- Teorie instrumentality
- Teorie zaměřené na obsah
- Teorie zaměřené na proces

### **2.6.1 Teorie instrumentality**

„Instrumentalita“ vyjadřuje přesvědčení, že udělení jedné věci vede k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě říká, že lidé pracují pouze jen pro peníze.

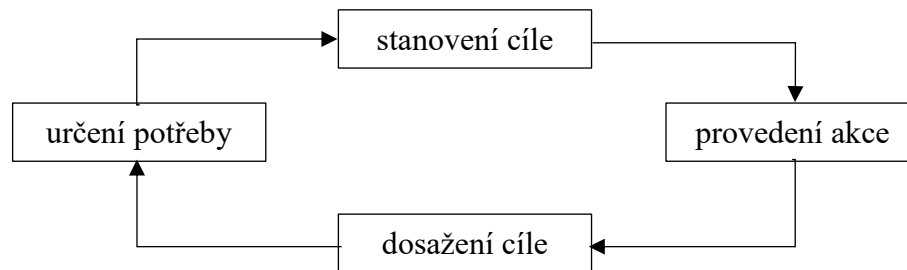
Tato teorie předpokládá, že člověk je motivovaný k práci v případě, že tresty a odměny jsou přímo spjaty s jeho výkonem, tudíž jsou na skutečném výkonu závislé. Motivování pracovníků uplatňujících tento přístup bylo a ještě i je používáno a v některých případech může být i úspěšné. Je ale založeno pouze na systému kontroly, nerespektuje mnoho lidských potřeb a neuvědomuje si skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivňován neformálními vztahy mezi pracovníky (Armstrong, 2007).

### **2.6.2 Teorie zaměřené na obsah**

Hlavním cílem těchto teorií je identifikace faktorů souvisejících s motivací. Vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Jestliže je potřeba neuspokojená, pak vytváří napětí a vyvolává nerovnováhu. K obnovení rovnováhy je potřeba stanovit cíl, který danou potřebu uspokojí a chování, které povede k dosažení cíle a tím i k uspokojení dané potřeby. Z tohoto vyplývá, že chování motivují neuspokojené potřeby.

Teorie zaměřené na obsah sice vymezují složky motivace, ale už nevysvětlují, jak motivace ovlivňuje výkon. Proces motivace založený na uspokojování potřeb je znázorněn na obrázku 1 (Armstrong & Taylor, 2015).

Obrázek 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015)

### 2.6.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Bělohlávek (2008) uvádí, že Abraham Maslow se pokusil roztřídit lidské potřeby a odhalit principy, jak působí. Vychází z toho, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Maslow roztřídil potřeby do pěti skupin, které jsou seřazeny v hierarchickém systému známém jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb (viz obrázek 2).

Uspořádání dle Maslowa:

- fyziologické potřeby – jsou potřeby základní a jejich naplnění je nutné pro přežití (potřeba vody, vzduchu, potravy)
- potřeb jistoty a bezpečí – zajištění a uchování existence (i do budoucna), neexistence nebezpečí nebo ohrožení
- sounáležitost – vyjadřují potřebu začleňovat se do skupin a dobrých vztahů k ostatním lidem (láska, přátelství)
- potřeby uznání a ocenění – představují respekt a uznání od ostatních a sebeocenění
- sebeaktualizace – znamená realizovat potenciál jedince

Aby firma dosáhla uspokojování potřeb pracovníků, využívá úrovně Maslowova systému. V tabulce 1 je možné si povšimnout příkladů jednotlivých potřeb pracovníků.

Tabulka 1: Uspokojování potřeb pracovníků

Fyziologické potřeby	ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí	dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti	vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce aj.
Potřeba uznání a ocenění	peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace (seberealizace)	dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a která mu umožní ukázat své schopnosti

Zdroj: Bělohlávek (2008)

Maslowova teorie motivace říká, že pokud je uspokojena nižší potřeba, pak se dominantní potřebou stane potřeba vyšší a jedinec svou pozornost pak zaměří na uspokojení této potřeby. Seberealizace je jedinou potřebou, která nemůže být nikdy uspokojena, protože jak Maslow řekl: „člověk, je živočich s přáními“. Potřeby uznání a seberealizace poskytují motivaci nejsilnější stimul, protože při jejich uspokojování nabývají na síle, zatímco potřeby nižší se při jejich uspokojování oslabují (Armstrong, 2007).

Obrázek 2: hierarchie potřeb podle Maslowa





Zdroj: Bělohlávek (2008)



### 2.6.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Zkoumá příčiny pracovní spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady nýbrž dva různé a nezávislé faktory. Faktory, které souvisejí se spokojeností, jsou nazývány motivátory a ty faktory, které souvisejí s nespokojeností, se nazývají hygienické faktory (nebo udržovací faktory či dissatisfactory) (Koubek, 2009).

Tabulka 2: Faktory Harzbergovy dvoufaktorové teorie

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost 	<b>Přítomnost</b>	<b>Přítomnost</b>	Neutrální stav (žádná spokojenost) 
	Úspěch Uznání Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	Nespokojenost

Zdroj: Koubek (2009)

V tabulce 2 je vidět, že ke spokojenosti vede přítomnost motivátorů, ale jejich nepřítomnost nevede k nespokojenosti. Na druhé straně přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti.

Na uvedených příkladech lze vidět, že pracovníci bývají motivováni faktory, které jsou vnitřními faktory práce a demotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů. Jestliže se motivátory zařadí do práce a pracovních úkolů, může se zvýšit motivace

a hygienické faktory mohou motivaci udržet nebo snížit, nikdy jí však nezvýší (Koubek, 2009).

### **2.6.2.3 Alderferova teorie ERG**

Alderfer vytvořil teorii, která je založená na třech kategoriích potřeb:

1. existenční potřeby (existence) – představují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu pomocí materiálních předmětů (např. plat, pracovní podmínky, zaměstnanecké výhody)
2. vztahové potřeby (relatedness) – uspokojování těchto potřeb závisí na procesu sdílení a vzájemnosti (např. pochopení, potvrzení a vliv)
3. růstové potřeby (growth) – jejich uspokojení závisí na příležitostech k růstu, stimulují vývoj tvůrčího a produktivního úsilí (Kocianová, 2010).

V dnešní době se do žádaných benefitů začínají promítat zdravé kanceláře. Zaměstnavatel by měl dbát na prostředí, ve kterém se jeho zaměstnanci pohybují, proto je důležité pro ně vytvořit zdravé pracovní prostředí v kancelářích. Jedná se o zařízení kanceláře kvalitním vybavením (např. židle), správné nastavení monitoru, možnost vykonávat v kanceláři nějakou aktivitu – projít se, zacvičit si. Pro zaměstnance přináší zdravá kancelář dlouhodobější efekt, zaměstnanci jsou výkonnější, kreativnější a méně nemocní (“Zdravé kanceláře jako žádaný benefit”, 2018).

### **2.6.2.4 McClellandova teorie potřeb**

Teorie využívaná pro identifikaci potřeb manažerů určuje tři potřeby:

- potřeba úspěchu (potřeba uspět v konkurenci)
- potřeba sounáležitosti (potřeba vřelých, přátelských a soucitných vztahů s ostatními)
- potřeba moci (potřeba řídit nebo ovlivňovat ostatní) (Armstrong & Taylor, 2015).

Robbins, Coulter a DeCenzo (2017) uvádí, že potřeba úspěchu je zkoumána nejvíce. Lidé, kteří mají vysokou potřebu dosahovat úspěchu, se snaží spíše o osobní úspěch než o odměny za úspěch. Mají touhu dělat stále něco lepšího a efektivnějšího, než bylo doposud. Tito lidé dávají přednost zaměstnání, kde mají odpovědnost za řešení problémů, rychlou a jednoznačnou zpětnou vazbu o jejich výkonu, aby věděli, zda se zlepšují nebo ne.

### **2.6.3 Teorie zaměřené na proces**

Teorie zaměřené na proces poskytují manažerům realističtější návod pro metody motivování. Tyto teorie se zabývají tím, jak lidé svoje pracovní prostředí vnímají a způsoby, jak je chápou a interpretují (Armstrong, 2007).

#### **2.6.3.1 Teorie posilování**

Teorie posilování je nejstarší a nejjednodušší teorií se základem v takzvaném zákonu účinku (popř. zákonu efektu). Tento zákon říká, že si lidé postupem času sami uvědomují souvislosti mezi jednotlivými činnostmi a jejich důsledky, a to ovlivňuje jejich budoucí chování. Díky tomuto vychází uspokojování potřeb ze zkušeností (lidé si uvědomují, že některé činnosti vedou k dosažení cílů a jiné činnosti naopak ne) (Armstrong & Taylor, 2015).

#### **2.6.3.2 Teorie očekávání**

Vroomova expektační teorie obsahuje tři důležité faktory – valenci (hodnotu), instrumentalitu (přesvědčení, že když uděláme jednu věc správně, povede to k věci další) a expektaci (očekávání, pravděpodobnost že úsilí nebo čin povedou k určitému výsledku) (Kocianová, 2010).

V expektační teorii jsou dva základní pojmy, a to valence a expektance. Pracovní činnost je chápána jako prostředek nebo nástroj k dosažení pro člověka významné hodnoty. Tato teorie se dá vyjádřit ve vzorci:  $M = f(V * E)$ , kde M vyjadřuje úroveň motivace, V je valence (očekávané uspokojení, subjektivní hodnota výsledku jednání, k němuž motivované pracovní jednání povede) a E je expektance (Bedrnová & Nový, 2007).

#### **2.6.3.3 Teorie cíle**

Cíle mohou být účinným motivačním nástrojem, pokud jsou konkrétní, náročné, participativní a doprovázené zpětnou vazbou. Cíle motivují tím, že směřují pozornost, podporují úsilí a vytrvalost a podněcují k jejich dosažení (Kreitner, 2012).

#### **2.6.3.4 Teorie spravedlnosti**

Jak uvádí Pauknerová (2006), tato teorie je založená na tzv. fenoménu sociálního srovnání. Pracovník srovnává svůj vklad do práce (schopnosti, pracovní vypětí, zkušenosti) s vkladem do práce ostatních pracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou

činnost. Taktéž srovnává efekty, které mu práce přináší (plat, pochvala, povýšení, odměny) s efekty spolupracovníků.

### **2.6.3.5 Teorie sociálního učení**

Je kombinací hledisek teorie posilování a očekávání. Klade důraz na individuální cíle a hodnoty, posilování chování, individuální i situační faktory a na očekávání. Respektuje význam posilování chování (determinuje budoucí chování) a současně zdůrazňuje důležitost očekávání (Armstrong & Taylor, 2015).

### **2.6.3.6 Teorie kognitivního hodnocení**

Tato teorie říká, že používání vnějších odměn může oslabit vnitřní motivaci, která vyplývá ze zájmu o práci samotnou. Je zde kladen důraz na nepeněžní odměny.

## **2.7 Motivační profil**

Krninská (2012) uvádí, že motivační profil představuje relativně trvalou či dlouhodobou motivační nebo preferenční orientaci jako součást celkového profilu osobnosti. Motivační profil se projevuje v celkovém ladění a zaměření člověka a v individuální specifické skladbě jeho vnitřních hnacích sil, přičemž vyjadřuje skladbu těchto sil.

Motivační profil zahrnuje specifikované tendence jedince prosadit se v sociálním prostředí, se kterým přichází do styku (v rodině, pracovní skupině) a rovněž je vázán na celkové temperamentové ladění člověka, na skladbu a intenzitu jeho prožívání.

Za základní dimenze motivačního profilu jsou považovány:

1. situační zaměření (krátkodobost) – perspektivní zaměření (dlouhodobost)
2. individualismus – společenství (kolektivismus – skupinová orientace)
3. osobní orientace – neosobní orientace
4. činnost (aktivita) – pasivita
5. orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti
6. ekonomický prospěch – morální (ideové) uspokojení
7. zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku

### **Situační zaměření – perspektivní zaměření**

Situační zaměření je krajností, která vyjadřuje výlučnou orientaci na bezprostřední situaci, prospěch či cíl, významná je přitom i konkrétnost stanovených cílů.

U perspektivního zaměření je významný obecný ráz perspektiv nebo vytyčených ideálů jedince, představuje ho výlučná orientace na cíle či záměry perspektivní nebo dlouhodobé, bez přiměřeného přihlížení k situačním okolnostem.

### **Individualismus – společenství**

Individualismus představuje vyhraněnou nezávislost na společenských kontaktech, popř. podřizování osobnímu zaměření. Jde o zvýraznění individualismu, posílení samostatnosti a nezávislosti. Naproti tomu společenství vyjadřuje ztotožnění se s normami a hodnotami pro jedince důležité sociální skupiny a výraznou integraci do silných a soudržných sociálních skupin.

### **Osobní orientace – neosobní orientace**

Z tohoto hlediska jednu krajnost představuje vyhraněné vydělení vlastní osoby, posunutí sebeuvědomění do roviny rozhodujícího či výlučného měřítka (může být provázeno zvýšením/snížením sebevědomí, zvýšením obdivu sama sebe nebo převládáním pocitu nedostačivosti). Druhou krajnost představuje potlačení sebe sama a výrazná orientace na druhé osoby. Vykonyvané činnosti nebo osvojené ideály jsou provázeny zřetelnou tendencí někomu/něčemu aktivně sloužit, obětovat se nebo žít pro něco. Pokud je tato dimenze výrazně vyhraněná, překrývá všechny ostatní složky motivačního profilu.

### **Činorodost – pasivita**

Jedná se o dimenzi, která je úzce vázána na temperament člověka a na jeho volní vlastnosti. Na jedné straně je krajností nezkrotná aktivita (činorodost) a na straně druhé pasivita.

### **Orientace na úspěch – orientace na obsah činnosti**

Jedna krajnost je představována výraznou orientací na úspěch, zvýrazněnou korekcí průběhu a výsledků činnosti na základě srovnání s dosaženým společenským postavením a s výsledky činnosti druhých osob. Pokud je osobní orientace vyhraněná, je zřejmý důraz na soutěživost (být úspěšný, být první). Druhá krajnost představuje výrazné preference obsahu činnosti, zvýraznění osobního uspokojení a společenské závažnosti dosahovaných výsledků. Jedná se o velmi závažnou dimenzi, protože ovlivňuje zvládnutí přijímání společenského postavení a zvládnutí sociální role daným jedincem, dále ovlivňuje jeho způsobilost poradit si s velmi náročnými činnostmi na uplatnění volního úsilí nositele.

## **Ekonomický prospěch – morální uspokojení**

U této dimenze se na jedné straně nachází výlučná preference ekonomického prospěchu nebo přenesení základních perspektiv a cílů člověka na peníze samy o sobě, až na jejich samoúčelné hromadění. Na straně druhé se nachází krajnost, která představuje přehlížení přiměřeného ekonomického zajištění na úkor zvýrazněných etických a ideových prvků v jednání člověka a ideálů, které jim odpovídají.

## **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem od podniku**

Jedná se o zachycení převažujícího a relativně trvalého vztahu člověka k jeho zaměstnavateli. Jednu krajnost představuje osobní orientace na identifikaci s prací (profesí, firmou), až bezvýhradné přejímání s tím spojených složek sociální pozice a aktivní posilování příznivých charakteristik podniku. Druhá krajnost představuje udržování značného odstupů pracovníka od podnikového dění, aktivní usilování o osobní nezávislost, popř. zvýraznění vazby na jiné sociální prostředí (na rodinu nebo na strukturu spojenou s realizací vyhraněné zájmové aktivity). Jde o dimenzi, která přímo podmiňuje míru a rozsah pracovního jednání a společenské aktivity člověka v podniku (Krninská, 2012).

## **2.8 Stimulace**

Stimulace pracovníků je nedílnou součástí manažerské praxe. V jakémkoli procesu sociální interakce dochází k ovlivňování člověka jako pracovníka. Stěžejní je záměrné, vědomé ovlivňování pracovníků a pracovních skupin. Stimulací se rozumí nějaké vnější působení na jednání a prožívání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Ovlivňování může být zaměřené buď na posílení perspektivy úspěchu (kladné hodnocení, odměna) nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu (záporné hodnocení, sankce, trest). Žádoucí účinky má jen taková stimulace, u které jsou využívány stimuly v souladu s motivací jedince. Každý manažer stimulací pracovníků sleduje dva cíle, a to podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem a další osobností rozvoj pracovníků. Základním předpokladem působení stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníka (Pauknerová, 2006).

Výhodou stimulace je, že je jednoduchá. Dokud je vyplácena odměna, dokud je kompenzováno nepohodlí spojené s výkonem atraktivními hodnotami (stimuly), tak lze předpokládat, že práce bude probíhat. Ve chvílích, kdy ale hodnoty přestanou být

poskytovány, práce se pravděpodobně zastaví. Z tohoto vyplývá, že velkou nevýhodou stimulace je, že práce probíhá jen po dobu, kdy působí stimuly (Plamínek, 2007).

## **2.9 Stimul**

Stimulem může být libovolný podnět, který způsobí změny v motivaci člověka. Rozlišují se impulsy a incentivy. Impulsy se rozumí vnitřní (endogenní), intrapsychické podněty, které signalizují nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy jsou vnější (exogenní) podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy takové podněty, které aktivují určitý motiv. Mezi impulsy lze zařadit tělesnou únavu, stavy těla, jako např. bolest zubů, která může vyvolat motiv k návštěvě zubního lékaře nebo určité stavy mysli (nervozita před zkouškou může vyvolat motiv se zkoušce vyhnout). Incentivem je například pochvala za dobrý výkon nebo možnost kariérního růstu. Impuls nebo incentiv může být v podstatě cokoliv (Bedrnová & Nový, 2007).

## **2.10 Stimulační prostředky**

Základní podmínka stimulace pracovníků je znalost jejich osobnosti a zvláště jejich motivačního profilu. Stimulem může být v podstatě cokoli, co je pro pracovníka významné a vše, co organizace může svému zaměstnanci nabídnout. Následující výčet stimulačních prostředků je řazen podle závažnosti z podnikového a psychologického hlediska:

- hmotná odměna
- obsah práce
- povzbuzování – neformální hodnocení
- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a podnikem
- externí stimulační faktory

### **2.10.1 Hmotná odměna**

Protože je zdrojem existenčních zdrojů důležitých pro život pracovníka i jeho rodinu, je považována za hlavní stimulační prostředek. Může mít mnoho podob, jednou z nich je např. podoba peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony), ostatní podoby jsou sice méně univerzální, zato mohou být mnohem osobitější a díky tomu pracovníka stimulovat hlouběji a účinněji.

Pro všechny odměny existují pravidla zvyšující jejich stimulační účinnost:

- nezbytný přímý vztah hmotné odměny k výkonu
- odměny by měly přicházet vždy co nejdříve po dokončení úkolu a nikdy ne před dokončením
- měl by být přesně stanovený vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou, pracovník by měl přesně vědět za jaký výkon je daná odměna
- předem stanovená pravidla vymezující vztah mezi výkonem a odměnou

Základní podmínkou jak pro vlastní motivaci, tak pro bezproblémové mezilidské vztahy na pracovišti, je spravedlnost při přidělování hmotných odměn (Bedrnová & Nový, 2007).

## **2.10.2      Obsah práce**

Stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. Pracovníci orientovaní na obsah činnosti se od sebe liší tím, který aspekt je oslovuje. Na obsah práce působí níže uvedené apely:

- apel na tvořivé myšlení (při práci nelze vystačit s navyknutými stereotypy, vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky a dávat možnost prosadit vlastní nápady)
- apel na samostatnost, autonomii (člověk v práci vystupuje samostatně a zodpovědně, sám si určuje, co bude vykonávat a jak a kdy to bude vykonávat)
- apel na koncepční myšlení (práce vyžaduje nadhled, analyzování logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti)
- apel hrdosti na práci (práce vytváří všeobecně oceňované hodnoty, práce je užitečná a má smysl)
- apel hrdosti na vlastní schopnosti (dovednosti, schopnosti, znalosti)
- apel na prestiž (společensky oceňovaná práce)
- apel na seberozvoj (práce v rychle se rozvíjejícím oboru vyžaduje zvládat nové věci a náročné úkoly)
- apel sebekontroly (v práci získává člověk okamžitou zpětnou vazbu o výsledcích své činnosti a má možnost své jednání korigovat)



- apel moci (práce poskytuje pocit nadřazenosti)
- apel estetický (zacházení s estetickými hodnotami uměleckými i mimouměleckými)
- apel společenský (práce umožňuje jednání s lidmi)
- apel péče o druhé lidi (práce přináší uspokojení z pomoci druhým)
- apel péče o přírodu (práce napravující škody civilizace na přírodě nebo se snaží těmto škodám předejít)
- apel nebe nad hlavou (práce vykonávaná pod širým nebem)
- apel jistoty a perspektivnosti jistot (práce v oboru, který má dlouhodobou perspektivu)

Kromě uvedených existuje ještě celá řada apelů, které vyplývají z pracovních činností. Manažer má za úkol pomoci pracovníkům najít účinný apel, zvýraznit ho a dále jej rozvíjet (Bedrnová & Nový, 2007).

### **2.10.3 Povzbuzování – neformální hodnocení**

U neformálního hodnocení existují dvě roviny – racionální obsahová rovina a prožitková (emocionální) rovina. Racionální rovina se zabývá zpětnou vazbou. Aby byla zpětná vazba účinná, musí být podávána konkrétně v průběhu činnosti nebo ihned po jejím skončení. U prožitkové roviny má pracovník pocit, že on i jeho práce jsou důležité. Díky uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, si zvyšuje svou sebedůvěru, a získává pocit, že je schopen podat ještě lepší výkon.

### **2.10.4 Atmosféra pracovní skupiny**

Sociální faktory mají výrazné stimulační účinky. Každá sociální skupina má svá vlastní pravidla a nadřizený jí nemůže nařídít, jak se má chovat. Přesto má možnost ji ovlivňovat tím, jak na ni působí.

V každé pracovní skupině si lidé navzájem porovnávají své výkony. Jestliže se jedná o dobrou pracovní skupinu, pak se díky porovnávání posiluje sebevědomí (u pozitivního výsledku porovnávání) nebo se zvyšuje ochota se zlepšovat (u negativního výsledku porovnávání). V případě, že jde o špatnou pracovní skupinu, pak individuální výsledky mají spíše negativní dopady (Bedrnová & Nový, 2007).

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

Podnik má zájem zlepšovat pracovní podmínky a přizpůsobovat režim práce, protože se to projevuje ve výkonu pracovníků, a tak dochází k posilování vztahu mezi pracovníkem a organizací a vytváření loajality (Pauknerová, 2006).

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

Identifikace s prací pro člověka vyjadřuje, že svou práci přijal jako součást svého života. Identifikace s profesí znamená, že ji člověk považuje za součást osobní charakteristiky a identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s jejími cíli (Bedrnová & Nový, 2007).

### **2.10.7 Externí stimulační faktory**

U celkové image organizace platí přímá závislost. Čím více je organizace uznávaná a prestižní, tím více jsou pracovníci stimulováni k práci. Na druhou stranu neoblíbená organizace a negativní image se promítá do neochoty intenzivně pracovat.

## **3. Cíl a metodika**

### **3.1 Cíl**

Cílem této bakalářské práce je zhodnocení motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci a navržení změn vedoucí ke zlepšení současného stavu.

### **3.2 Metodika**

#### **3.2.1 Studium odborné literatury**

Aby bylo možné provést důkladné zhodnocení motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci, bylo nutné nejprve nastudovat odbornou literaturu. Studium odborné literatury proběhlo v listopadu a prosinci roku 2017 a je zpracováno v literární rešerši. Zdroje, ze kterých bylo čerpáno, byly vypůjčené knihy z Akademické knihovny Jihočeské univerzity a Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích a internetové stránky.

#### **3.2.2 Charakteristika organizace**

Organizace, ve které probíhalo zhodnocení motivace a stimulace, byla nalezena prostřednictvím webové stránky [www.cz.kompass.com](http://www.cz.kompass.com) a byla kontaktována pomocí e-mailu. Organizace si nepřála, aby byl v bakalářské práci uveden její název, proto je v celé práci označována pod fiktivním názvem XYZ a. s.

Charakteristika organizace byla zpracována na základě informací získaných z rozhovoru s manažerem a z internetových stránek.

#### **3.2.3 Provedení zhodnocení motivace pracovníků**

##### **Rozhovor s manažerem**

Rozhovor s manažerem organizace XYZ a. s., který zastává pozici quality head manager, proběhl před uskutečněním dotazníkového šetření, a to v lednu 2018 v dané organizaci za účelem zjištění potřebných informací.

Rozhovor byl strukturované formy dle předem připravených otázek, týkajících se počtu zaměstnanců v organizaci, poskytování zaměstnaneckých výhod, vztahů na pracovišti, dlouhodobých cílů organizace, možnosti dalšího vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Celkový počet položených otázek byl 7 (viz příloha 3).

Odpovědi byly zaznamenány jednak pomocí poznámkového bloku, tak také po domluvě s manažerem pomocí diktafonu, jelikož po uskutečnění rozhovoru následovala ještě volná diskuse o organizaci a bylo by tedy příliš obtížné stihnout všechny informace poznamenat.

### **Dotazníkové šetření**

Sběr informací pomocí dotazníkového šetření byl zvolen z důvodu své jednoduchosti, protože provádění rozhovorů s jednotlivými zaměstnanci by bylo velice časově náročné.

Dotazník byl sestaven z 20 otázek (viz příloha 2), přičemž 4 otázky byly otevřené, kde každý z respondentů mohl napsat svůj vlastní názor, a 16 otázek bylo uzavřených, kde měli respondenti na výběr ze 4–5 možností. Předem předpřipravený dotazník byl předložen manažerovi ke kontrole a schválení, případně k navržení vlastních otázek. Manažer s návrhem dotazníku souhlasil a nepožadoval žádné změny. Dotazník byl následně rozdán mezi zaměstnance v papírové podobě.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na začátku února 2018. Bylo rozdáno 35 dotazníků a celkem je vyplnilo 29 respondentů, tedy celkem 82,9 % z dotazovaných. Dotazníky tedy nevyplnilo 17,1 % zaměstnanců (6).

### **3.2.4 Navržení možných změn**

Na základě výsledků z rozhovoru a dotazníkového šetření byly navrženy možné změny na zlepšení současného stavu motivace a stimulace a díky tomu i zefektivnění chodu organizace.

## 4. Charakteristika vybrané organizace

Vybraná organizace patří mezi největší polygrafické provozy v České republice. Zákazníky jsou firmy a agentury z České republiky, Rakouska, Anglie, Francie, Německa, Švýcarska, Itálie a dalších zemí.

Organizace XYZ a. s. provozuje grafické předtiskové studio, knihárnu a tiskárnu. Ve dvou a třísměnném provozu je zaměstnáno 40 zaměstnanců. Tato organizace má více než 14letou tradici na polygrafickém trhu. Zákazníkům jsou nabízeny vyladěné výrobní kapacity, špičková kvalita a nadstandardní zákaznický přístup při výrobě katalogů, letáků, kalendářů, prospektů, časopisů, návodů, výročních zpráv, knih, plakátů, obchodních tiskovin a mnohých dalších produktů tiskařského řemesla. Zároveň podporuje řadu sociálních, kulturních a sportovních aktivit.

### 4.1 Historický vývoj v datech

**1990** – založena tiskárna XYZ na fyzickou osobu. Se dvěma zaměstnanci v pronajaté hale s jedním tiskovým strojem byly realizovány první zakázky

**1993** – první stěhování firmy do jiného objektu, v té době měla firma již 10 zaměstnanců, 2 tiskové stroje a malou dokončovací výrobu

**1994** – nákup prvních počítačů Apple do předtiskové přípravy, dále rozšíření o osvitovou jednotku

**1995** – první obchodní zastoupení v Praze

**1996** – nákup prvního tiskového stroje Heidelberg H74 Speedmaster (jedna z prvních instalací v ČR)

**1998** – první velká modernizace dokončovací výroby (nová řezačka, nový stroj na lepenou vazbu, nová linka V1)

**1999** – rozsáhlé rozšíření obchodního zastoupení v Praze o předtiskové a grafické studio

**2000** – založena XYZ a. s. – vzhledem k rozvoji firmy začíná postupně transformace z fyzické osoby na akciovou společnost

**2004–2005** – další rozsáhlý rozvoj firmy – část výroby je přesunuta do nové výrobní haly a je instalováno 12 nových strojů

**2007** – leden – v nové hale bylo kompletně přestěhováno obchodní oddělení, studio a vedení firmy, čímž bylo dokončeno stěhování firmy

**2011** – instalace nových strojů – nové CTP B1, tiskový stroj HD 74-5, digitální tiskový stroj

**2013** – rozšíření knihařského vybavení o 2 falcovací stroje a 1 lepičku hot-melt

**2015** – instalace nového digitálního tiskového stroje Canon (vyšší produktivita a špičková kvalita tisku)

**2016** – certifikace tiskového provozu na nejnovější ISO normu 12-647/2013

**2017** – instalace 10 nových technologií do dokončovací výroby (nové falcovací stroje, kalendářová vazba apod.)

## **4.2 Předmět podnikání**

Předmětem podnikání vybrané organizace je:

- činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona:
  - a) zprostředkovatelská činnost
  - b) koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
  - c) vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařské a kopírovací práce

## 5. Zhodnocení současného stavu

V současné době je v organizaci zaměstnáno 40 zaměstnanců, včetně generálního ředitele, v poměru 14 žen a 26 mužů.

V organizaci XYZ a. s. se motivací pracovníků zabývá vedoucí týmu kvality (quality head manager), který je zároveň i vedoucím obchodu, a se kterým byl uskutečněn rozhovor.

### 5.1 Rozhovor s manažerem

V daném rozhovoru bylo zjištěno, že zaměstnancům jsou poskytovány následující zaměstnanecké výhody:

- příspěvek na stravování
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek na životní pojištění
- poskytování nealkoholických nápojů na pracovišti
- sick days

Příspěvek na stravování je poskytován všem zaměstnancům ve formě stravenek. Pracovníkům zaměstnaným na dělnických pozicích je během pracovní doby zajištěn pitný režim formou automatu na vodu. Zaměstnanci, kteří jsou na vyšších pozicích než dělnických, mají možnost výběru mezi příspěvkem na penzijní připojištění a příspěvkem na životní pojištění. Od manažera bylo zjištěno, že všichni zaměstnanci s touto možností dávají přednost příspěvku na penzijní připojištění.

Dále jsou zde nahodile poskytovány různé vstupenky, slevy, odměny (např. vánoční) a bonusy. Často jsou půjčovány automobily (na stěhování apod.), náradí, různé zařízení a vybavení.

Mezi zaměstnanci nejsou zaznamenávány žádné rozpory či negativní atmosféra a v kolektivu panují dobré a přátelské vztahy jak z pohledu nadřízených, tak i mezi spolupracovníky.

Zaměstnanci pracují ve dvou a třisměnném provozu a jsou ohodnoceni pomocí časové mzdy. Na obrázku 3 je znázorněno porovnání průměrné hrubé mzdy v podniku, s průměrnou hrubou mzdou v odvětví a v České republice. Na daném obrázku můžeme

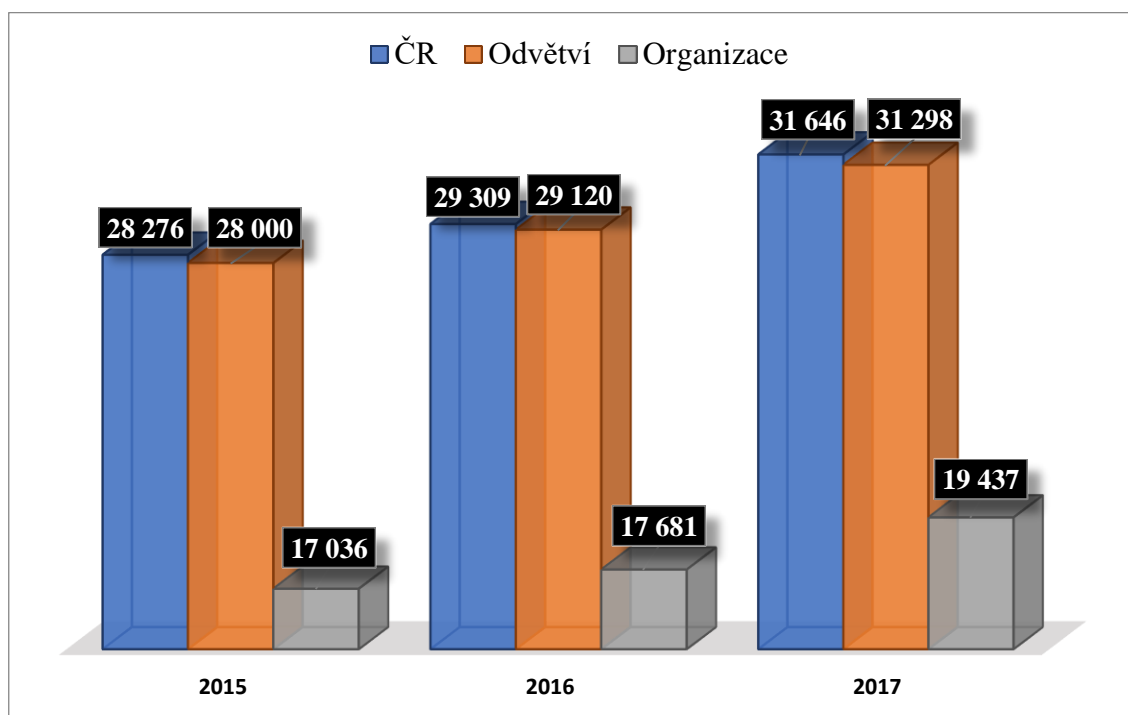
vidět, že mzda v organizaci je výrazně nižší než průměr v odvětví či ČR. Avšak průměrná mzda v odvětví se blíží průměrné mzdě České republiky.

Vedoucí pracovníci jsou odměňováni dle objemu výroby a zaměstnanci dělnických pozic jsou motivováni v rámci příplatků za směny, přesčasy a občasné příplatky při vícepráci.

Každý zaměstnanec má nárok na 4 týdny dovolené. Dle slov manažera jsou většinou bez problému řádně čerpány a jsou průběžně plánovány během roku.

Závěr rozhovoru se týkal možnosti vzdělávání a osobního rozvoje zaměstnanců a dlouhodobých cílů organizace. Vzhledem k velikosti organizace není zaměstnancům poskytováno příliš příležitostí k dalšímu vzdělávání či osobního rozvoje. Každý rok si organizace stanovuje cíle, které se týkají především kvality, ročních obrátů a výkonů strojů.

Obrázek 3: Porovnání průměrné mzdy v ČR, v odvětví a v organizaci



Zdroj: Vlastní zpracování



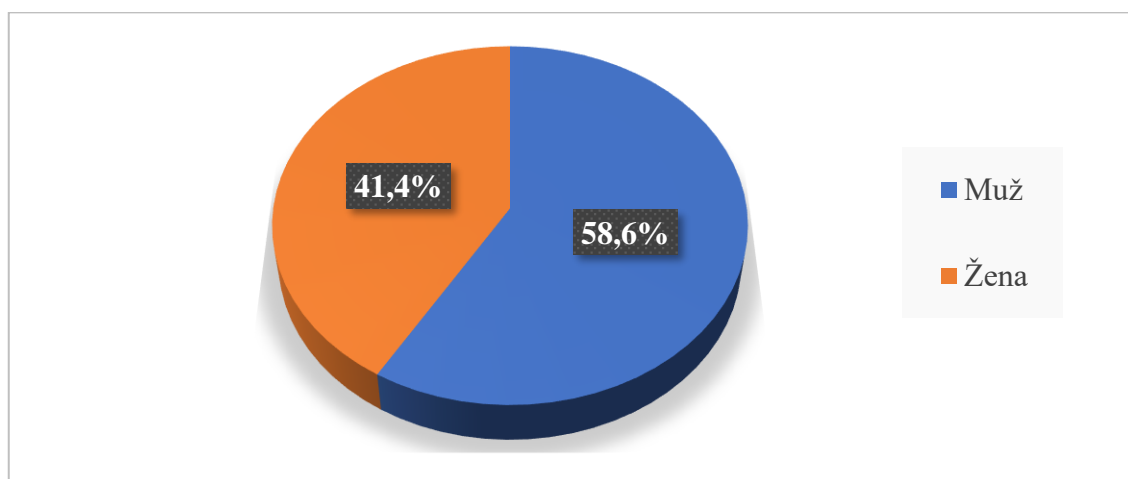
## 5.2 Výsledky dotazníkové šetření

### Otázka 1: Pohlaví

Obrázek 4 znázorňuje, že dotazníkového šetření se zúčastnili z 58,6 % muži, což představuje 17 respondentů a 12 respondentek, tedy 41,4 % žen.

Vzhledem k tomu, že se jedná o organizaci zabývající se tiskařstvím, dá se očekávat, že převážnou část zaměstnanců budou tvořit muži vzhledem k fyzicky náročné práci. Na obrázku 4 si lze povšimnout, že ve zkoumaném souboru je zastoupení téměř rovnoměrné (spíše převažují muži). Ženy v organizaci zastávají lehčí práce, jako například práce dokončovací, nebo jsou zaměstnány na kancelářských pozicích, zatímco mužská část zaměstnanců je z většiny zaměstnána na pozicích dělnických.

Obrázek 4: Pohlaví

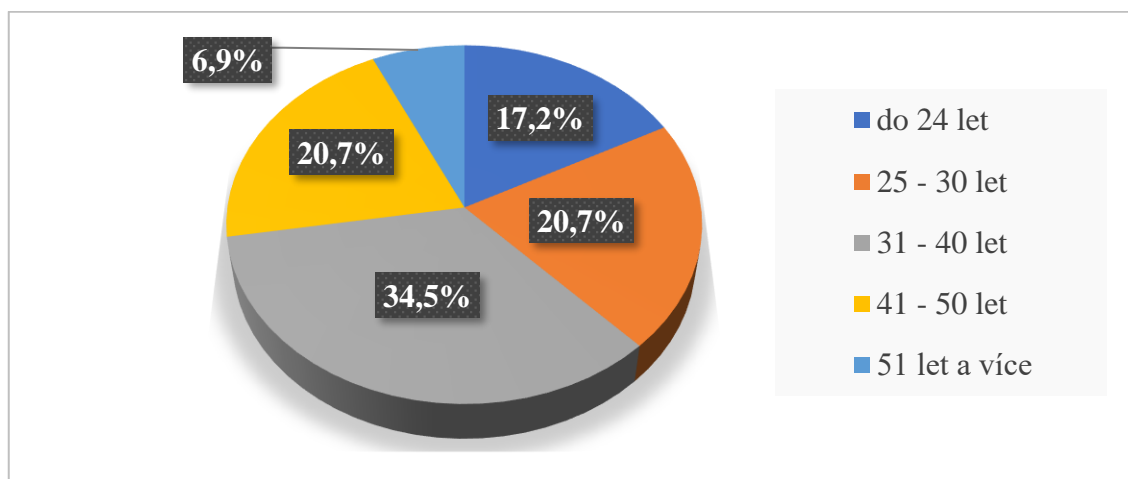


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 2: Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Na obrázku 5 je vidět, že v podniku jsou zaměstnáni lidé různých věkových kategorií. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 17,2 % respondentů do 24 let, což představuje 5 zaměstnanců, kategorie od 25–30 let a 41–50 let jsou zastoupeny z 20,7 % a největší zastoupení má věková kategorie od 31–40 let, kterou tvoří 34,5 % respondentů. Pouze 6,9 % respondentů tvoří kategorii od 51 let a více, což představuje 2 zaměstnance.

Obrázek 5: Věkové kategorie

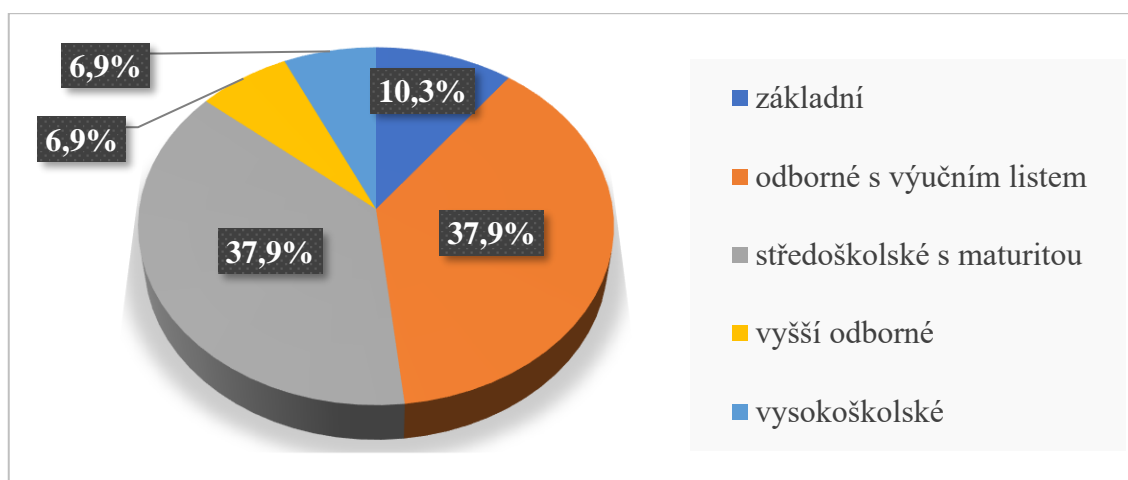


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Z obrázku 6 lze vyčíst, že převážná část respondentů je středoškolského vzdělání s maturitou a odborného vzdělání s výučním listem. Vzhledem k tomu, že práce je složená z velké části z manuálních činností, není potřeba velkého množství zaměstnanců s vyšším vzděláním. Zaměstnanci s vyšším odborným a vysokoškolským vzděláním jsou zastoupeni ve vedení společnosti a tvoří ve zkoumaném souboru celkem 13,8 % respondentů.

Obrázek 6: Nejvyšší dosažené vzdělání

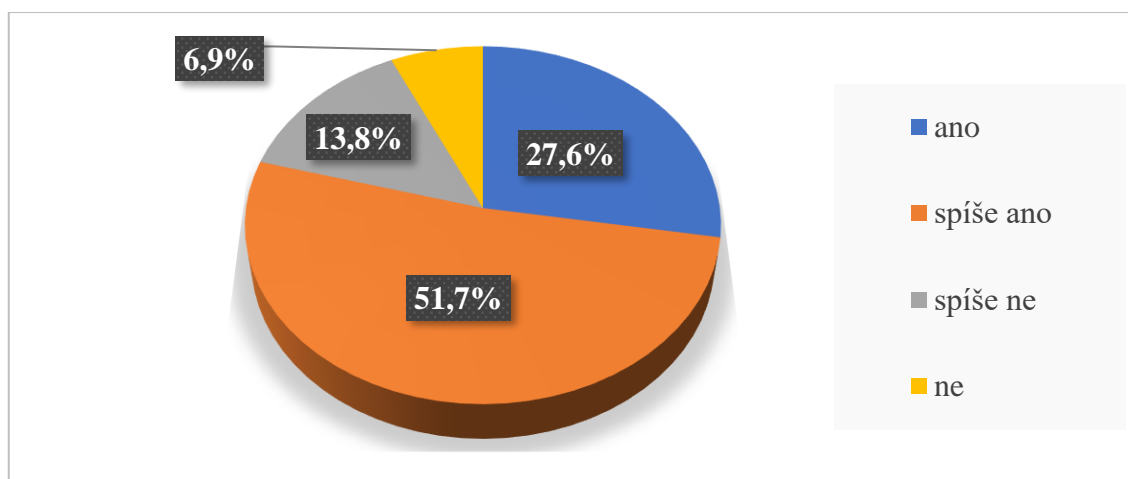


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka 4: Odpovídá pracovní zařazení Vašemu dosaženému vzdělání?

Na obrázku 7 je vidět, že poměrně hodně respondentů si myslí, že jejich dosavadní dosažené vzdělání neodpovídá jejich pracovnímu zařazení. Odpověď „ano“ zvolilo 27,6 % respondentů, „spíše ano“ 51,7 %, „spíše ne“ 13,8 % a pouze 6,9 % respondentů si myslí, že jejich pracovní zařazení jejich vzdělání neodpovídá.

Obrázek 7: Odpovídající pracovní zařazení dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka 5: Jaká je vaše současná pozice ve firmě?

Tabulka 3 ukazuje, že dotazníkového šetření se zúčastnili převážně zaměstnanci z pozice dělník/dělnice, a to ze 72,4 %. Dále 2 mistři (6,9 %), administrativní pracovníce, vedoucí oddělení výroby, účetní, asistentka a 2 pracovníce oddělení výroby.

Tabulka 3: Současná pozice ve firmě

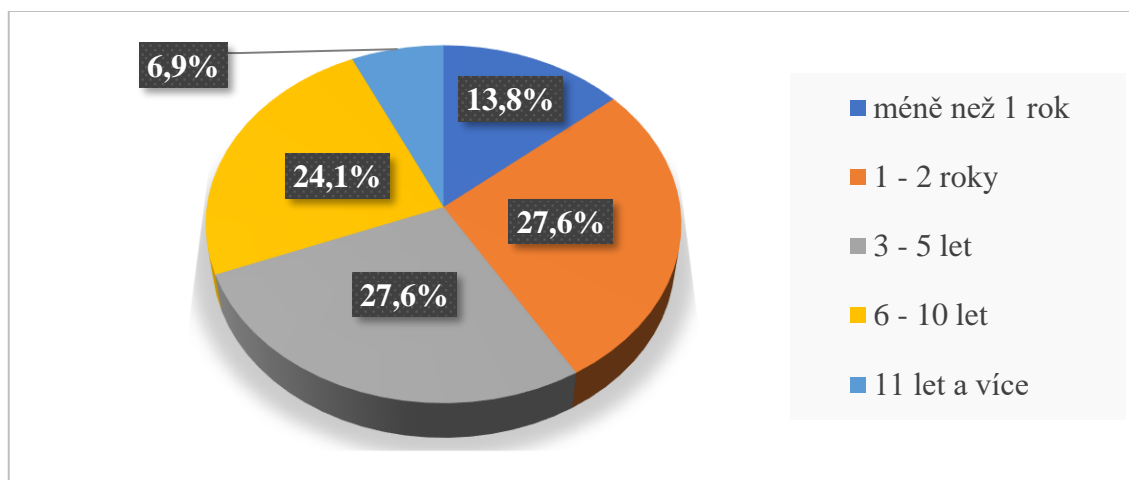
Odpořed'	Absolutní řetnost	Relativní řetnost (%)
dřelník/dřelnice	21	72,4
mistr	2	6,9
administrativní pracovnice	1	3,4
vedoucí oddělení výroby	1	3,4
úřetní	1	3,4
asistentka	1	3,4
pracovnice oddělení výroby	2	6,9

Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka 6: Délka zaměštnání

Obrázek 8 znázorňuje, že 27,6 % (8) respondentů v organizaci pracuje 1–2 roky, stejné procento pak tvoří respondenti, kteří jsou v organizaci 3–5 let. Nermalou část respondentů tvoří i dlouholetí pracovníci. Přesněji 24,1 % představují respondenti, kteří zde pracují 6–10 let. Ve zkoumaném souboru se ale naleznou i zaměštnanci, kteří v organizaci působí 11 let a více, a to v zastoupení 6,9 %.

Obrázek 8: Délka zaměštnání



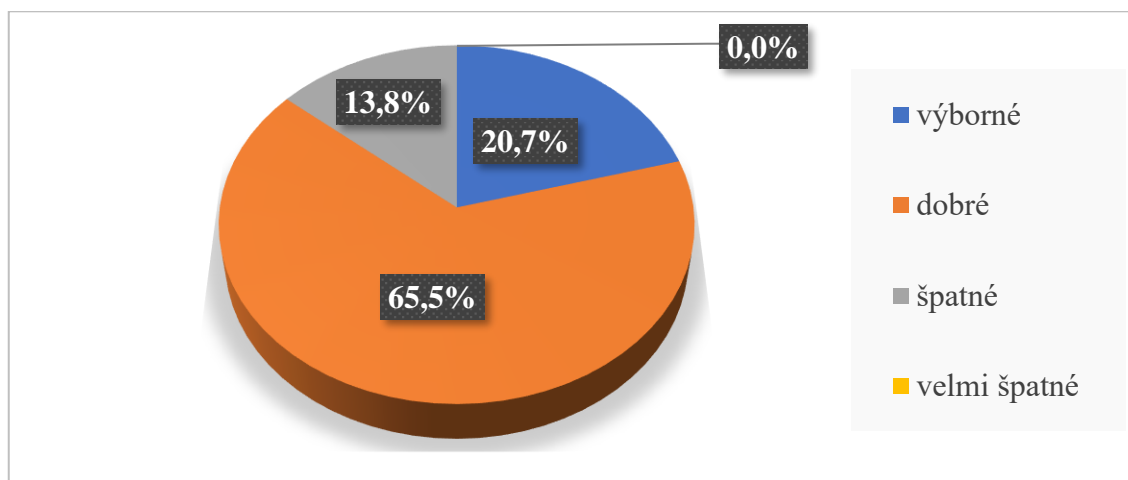
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 7: Vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti?

Na obrázku 9 je vidět, že dle respondentů na pracovišti panují dobré (65,5 %) až výborné (20,7 %) vztahy. Pouze 13,8 % respondentů, což představuje 4 pracovníky, uvedlo, že vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky jsou špatné.

Za velmi pozitivní lze považovat, že žádný respondent nepovažuje vztahy mezi spolupracovníky za velmi špatné.

Obrázek 9: Vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti



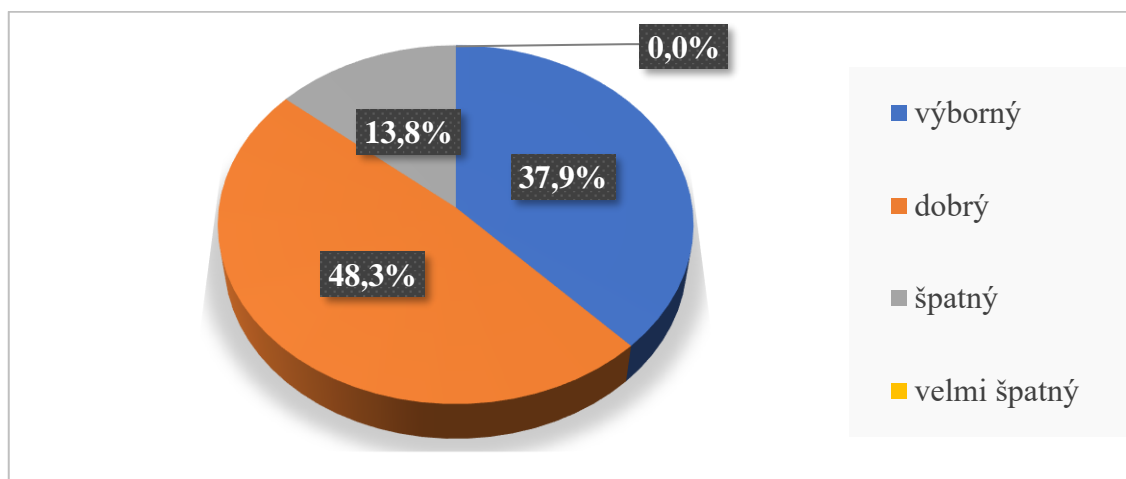
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 8: Jak hodnotíte vztah nadřízeného k Vám?

Obrázek 10 znázorňuje, že 37,9 % respondentů uvedlo, že vztah nadřízeného k nim je výborný, 48,3 % respondentů, že vztah k nim je dobrý a jen 13,8 %, tedy 4 respondenti, uvedli, že vztah k nim je špatný.

Jako u předchozí otázky lze za velmi pozitivní výsledek považovat, že žádný z respondentů nevedl, že by k němu byl vztah nadřízeného velmi špatný.

Obrázek 10: Vztah nadřízeného k podřízeným



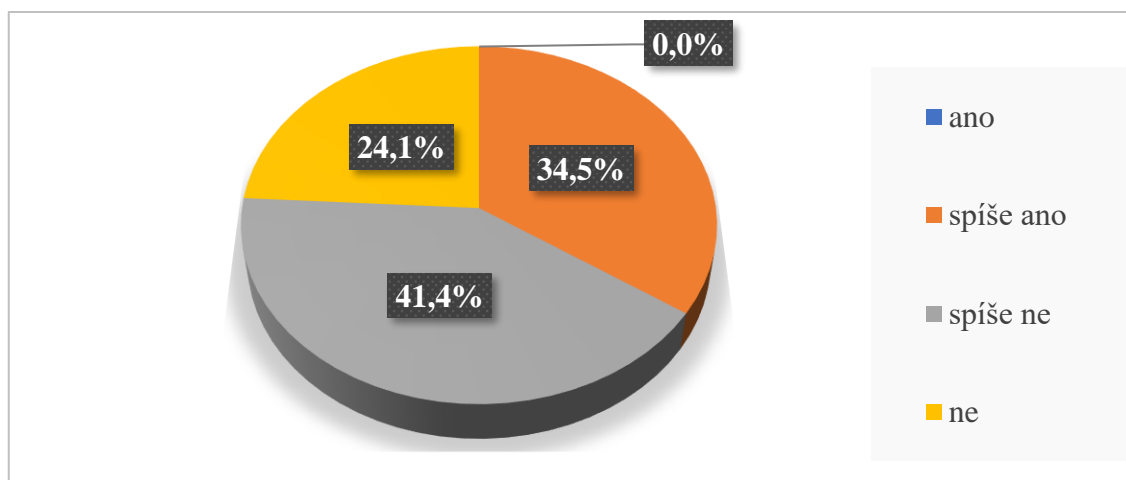
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 9: Máte možnost kariérního růstu?

Podle obrázku 11 je zřejmé, že 41,4 % respondentů si myslí, že spíše nemají možnost kariérního růstu a 24,1 % si myslí, že se zde taková možnost vůbec neobjevuje.

Naopak 34,5 % respondentů zvolilo odpověď „spíše ano“, ale odpověď „ano“ nezvolil žádný z dotazovaných, z čehož lze usuzovat, že žádný z respondentů není o možnosti kariérního růstu naprosto přesvědčen.

Obrázek 11: Možnost kariérního růstu

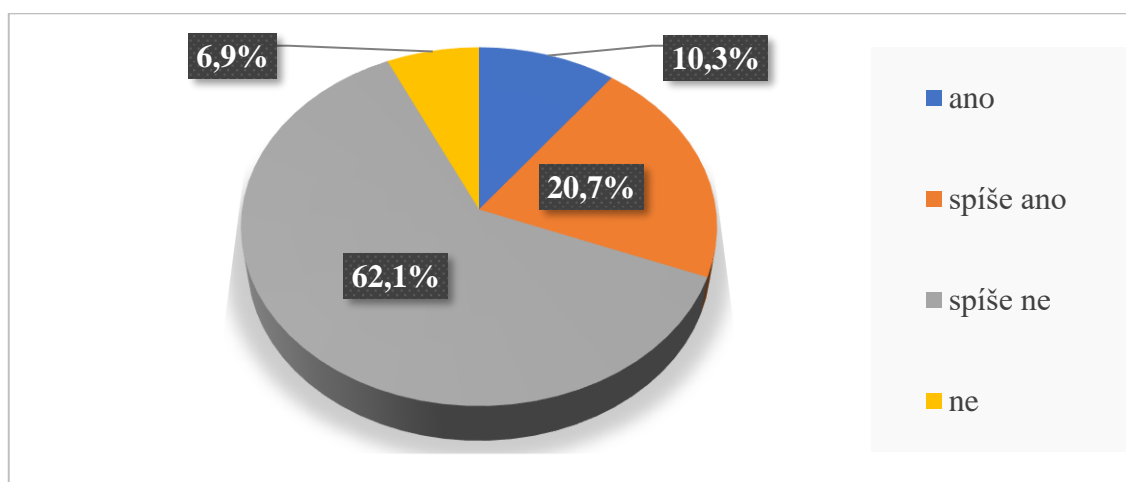


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 10: Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?

V organizaci je podle respondentů minimální možnost dalšího vzdělávání. Jak je možné vidět na obrázku 12, většinové procento respondentů (62,1 %) si myslí, že v organizaci tato možnost spíše není a 6,9 % respondentů se domnívá, že v organizaci tato možnost vůbec neexistuje. Pouze 9 respondentů vybralo odpověď z možností „ano“ nebo „spíše ano“.

Obrázek 12: Možnost dalšího vzdělávání

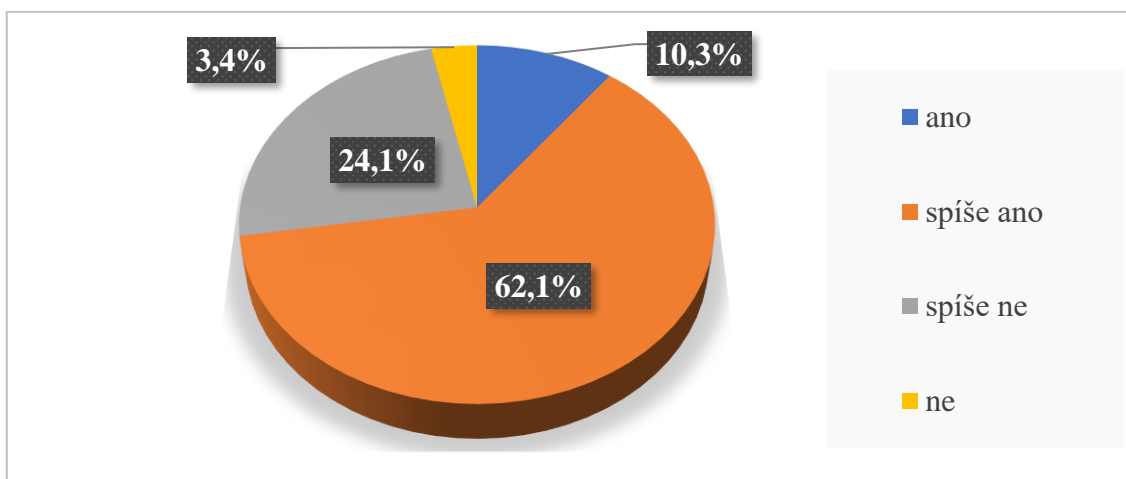


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 11: Odpovídá Vaše finanční ohodnocení Vašemu pracovnímu výkonu?

Většina z dotazovaných ohodnotila svoje finanční ohodnocení jako odpovídající jejich pracovnímu výkonu (viz obrázek 13). Odpověď „ano“ zvolili 3 respondenti (tedy 10,3 %), odpověď „spíše ano“ 18 respondentů (62,1 %), odpověď „spíše ne“ vybralo 7 respondentů (24,1 %) a se svým finančním ohodnocením pracovního výkonu nesouhlasil pouze jeden respondent.

Obrázek 13: Odpovídající finanční ohodnocení na základě pracovního výkonu

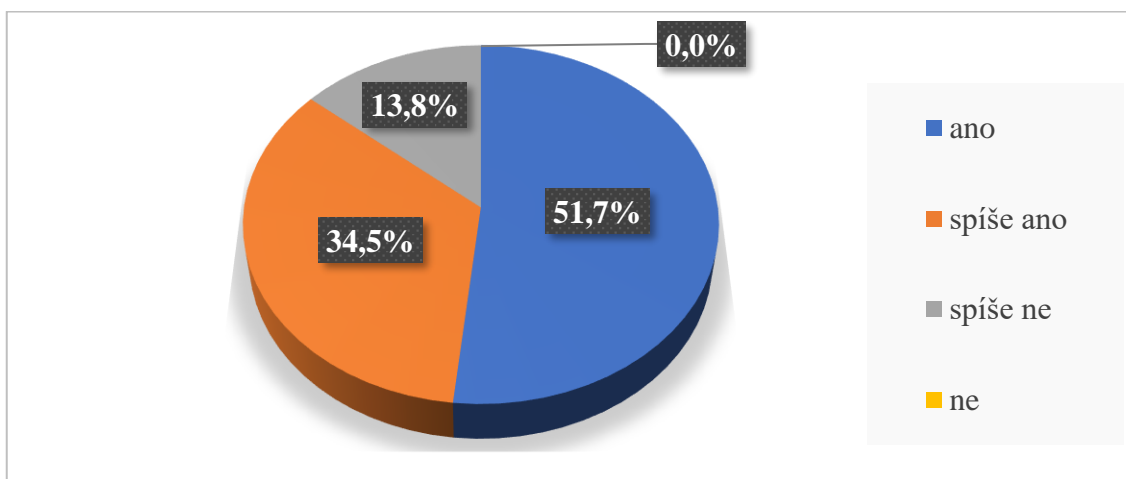


Zdroj: Vlastní zpracování

#### Otázka 12: Rozumíte systému Vašeho hodnocení?

Výsledky vyobrazené na obrázku 14 ukazují, že 51,7 % respondentů rozumí svému systému hodnocení, 34,5 % uvedlo odpověď „spíše ano“, 13,8 % „spíše ne“ a žádný z respondentů neuvedl, že by svému systému hodnocení vůbec nerozuměl.

Obrázek 14: Porozumění systému hodnocení



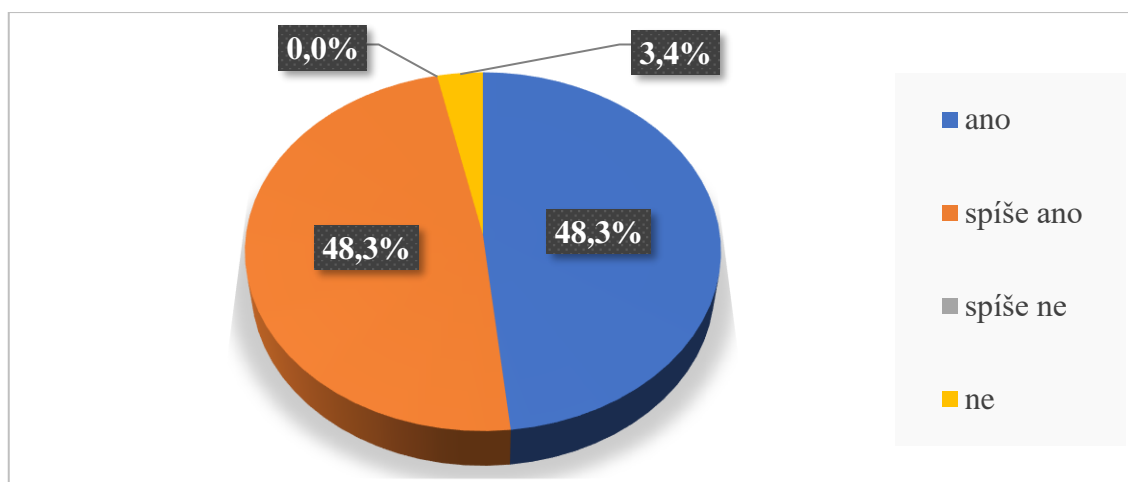
Zdroj: Vlastní zpracování



### Otázka 13: Dostáváte dostatek informací o Vaší práci?

Otázka č. 13 byla zaměřena na dostatek informací o práci, kterou jednotliví respondenti v organizaci vykonávají. Odpověď „ano“ a „spíše ano“ uvedlo shodné procento respondentů 48,3 %, žádný z dotazovaných neuvedl odpověď „spíše ne“ a 3,4 %, tedy 1 respondent, uvedlo odpověď „ne“ (viz obrázek 15).

Obrázek 15: Poskytování dostateku informací o práci



Zdroj: Vlastní zpracování

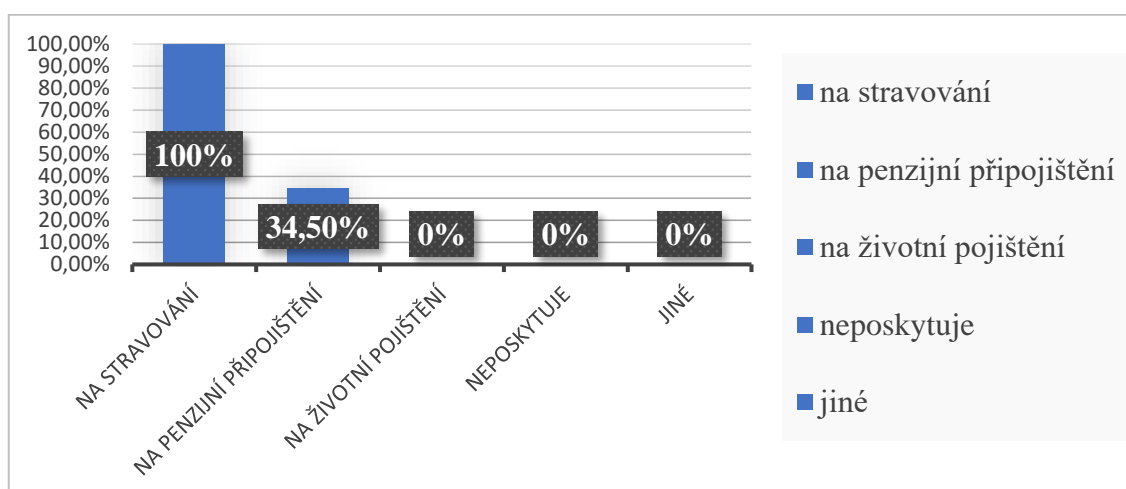
### Otázka 14: Firma mi poskytuje příspěvek?

Otázka č. 14 je znázorněna na obrázku 16. Tato otázka byla směřována na poskytování příspěvků a byla zde možnost volby více odpovědí. Jedna odpověď byla otevřená, kdyby byl respondentovi poskytován příspěvek, který nebyl nabídnut k výběru.

Díky této otázce bylo možné zjistit, v jaké míře si dotazovaní respondenti uvědomují své zaměstnanecké výhody.

Výsledky odpovědí u této otázky jsou zpracovány na obrázku 16. Na daném obrázku je vidět, že všichni respondenti uvedli, že jim organizace poskytuje příspěvek na stravování a 34,5 %, tedy 10 respondentů, uvedlo, že je jim kromě příspěvku na stravování poskytován i příspěvek na penzijní připojištění.

Obrázek 16: Poskytování příspěvků



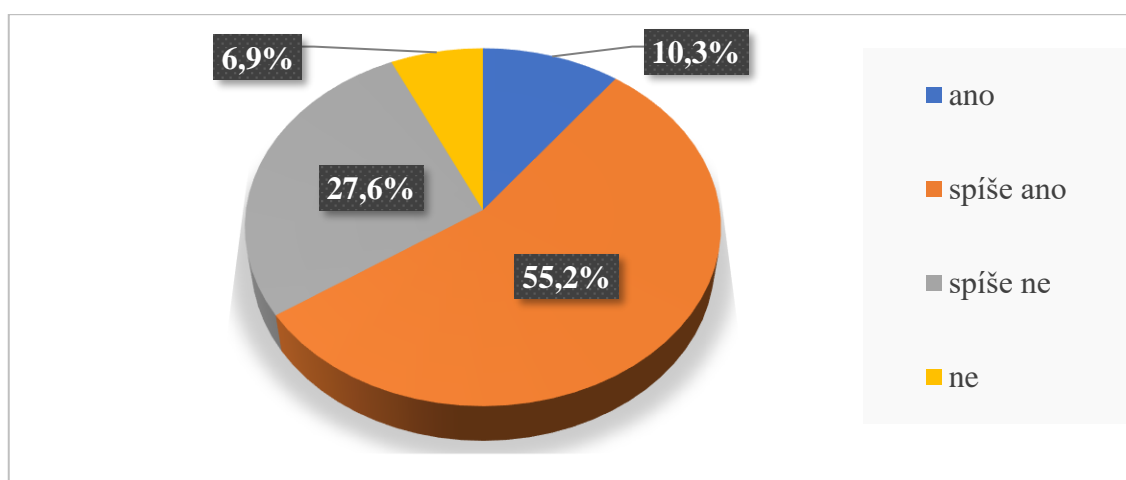
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 15: Jste dostatečně motivován/a ze strany nadřízeného?

Na obrázku 17 je vidět, jestli jsou respondenti dostatečně motivováni ze strany nadřízeného. Tato otázka byla do dotazníku zařazena z jednoduchého důvodu, a to proto, že v případě nedostatečné motivace pracovníků ze strany nadřízeného může dojít u pracovníka k demotivaci a následně tak k nižším pracovním výkonům.

Odpověď „ano“ uvedlo 10,3 % respondentů, „spíše ano“ 55,2 %, „spíše ne“ 27,6 % a 6,9 % respondentů považuje motivaci za naprosto nedostatečnou. Procento respondentů, kteří uvedli dostatečnou motivovanost lze považovat za uspokojivé.

Obrázek 17: Dostatečnost motivace

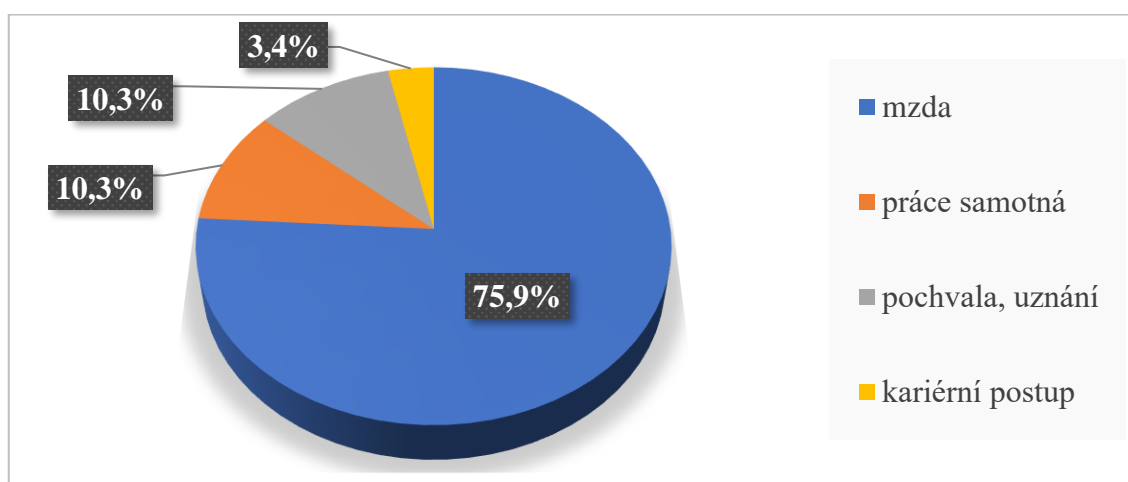


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 16: Co Vás nejvíce motivuje?

Z výsledků znázorněných na obrázku 18 vyplývá, že většinu respondentů k práci motivuje hlavně mzda, pouze 10,3 % respondentů zvolilo jako odpověď práci samotnou nebo pochvalu a uznání a pouze 3,4 % (1 respondent) je nejvíce motivováno kariérním postupem. Vzhledem k tomu, že většina respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je zaměstnána na dělnických pozicích, je tento výsledek naprosto očekávaný a pochopitelný.

Obrázek 18: Co zaměstnance nejvíce motivuje

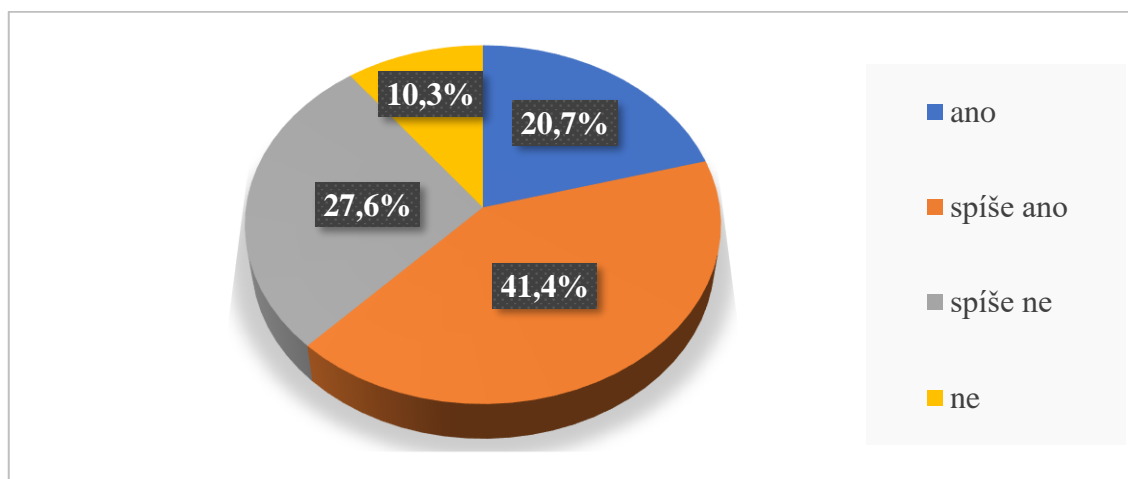


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 17: Chcete v této firmě nadále pracovat i v budoucnu?

Otázka č. 17 byla zaměřena na budoucí setrvání zaměstnanců v organizaci. Přes polovinu respondentů uvedlo, že by v organizaci chtěli pracovat i v budoucnu. Odpověď „ano“ zvolilo 20,7 % respondentů, „spíše ano“ 41,4 %, „spíše ne“ 27,6 % a 10,3 % respondentů zvolilo odpověď „ne“ (viz obrázek 19).

Obrázek 19: Práce v organizaci i v budoucnu

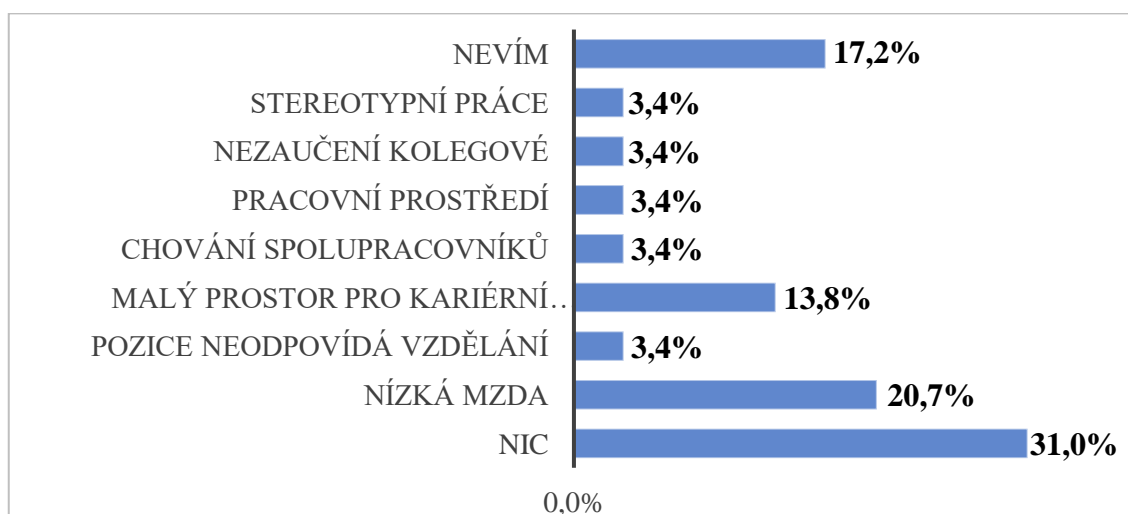


Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 18: Je něco, co Vás v práci demotivuje?

U otázky č. 18, která byla zaměřena na demotivaci, byla možnost otevřené odpovědi. Z 29 respondentů uvedlo 31 %, že v práci není žádný faktor, který by je demotivoval, 20,7 % uvedlo, že je pro ně demotivující nízké finanční ohodnocení, 13,8 % (4 respondenti) zmínilo jako demotivující malý prostor kariérního růstu a 17,2 %, tedy 5 respondentů, napsalo odpověď „nevím“. Další odpovědi, které se u této otázky objevily v zastoupení 3,4 % (1 respondent) byly stereotypní práce, nezaučení kolegové, pracovní prostředí, chování spolupracovníků nebo že dosavadní pozice neodpovídá dosaženému vzdělání pracovníka (viz obrázek 20).

Obrázek 20: Demotivace



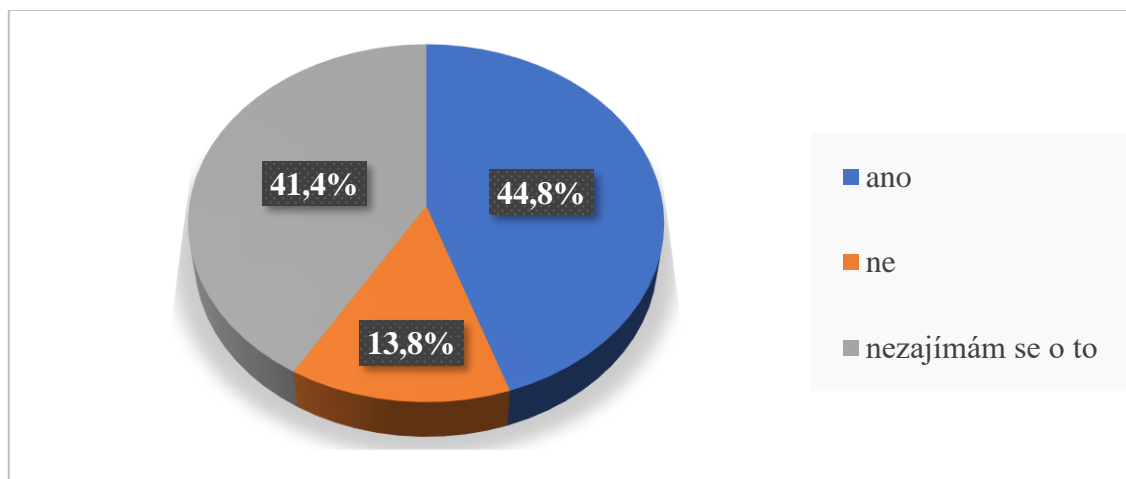
Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 19: Víte, jaké jsou dlouhodobé cíle firmy?

Obrázek 21 znázorňuje informovanost pracovníků o dlouhodobých cílech organizace. Téměř polovina respondentů (44,8 %) uvedla, že si je dlouhodobých cílů vědoma a naproti tomu 41,1 % zaměstnanců se o tyto cíle nezajímá. Pouze 13,8 % respondentů (4) uvedlo, že dlouhodobé cíle organizace vůbec neznají.

Tato otázka byla do dotazníků zařazena z toho důvodu, že když jsou si zaměstnanci vědomi cílů organizace, mohou být produktivnější a jejich práce efektivnější, protože vědí, za jakým cílem danou práci vykonávají a čeho chce organizace jako celek dosáhnout.

Obrázek 21: Znalost dlouhodobých cílů organizace



Zdroj: Vlastní zpracování

### Otázka 20: Kdybyste mohl/a ve firmě cokoli změnit, co by to bylo:

Poslední otázka dotazníkového šetření se týkala změn v organizaci. Respondenti měli možnost otevřené odpovědi a mohli napsat cokoli, co by v organizaci chtěli změnit.

V odpovědích se z 23,3 % objevila odpověď „nevím“ a 20 % z dotazovaných by v organizaci vůbec nic nezměnilo.

Menší procento představovaly odpovědi jako výše mzdy (13,3 %), více benefitů (16,7 %), možnost kariérního růstu (6,7 %) a změna systému odměňování. Dále respondenti uvedli změny jako zavedení příspěvku na dopravu do zaměstnání, rekvalifikační kurzy, lepší kolektiv nebo motivační program (viz tabulka 4).

Tabulka 4: Změny v organizaci

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
nevím	7	23,3
výše mzdy	4	13,3
více benefitů	5	16,7
nic	6	20,0
možnost kariérního růstu	2	6,7
zavedení příspěvku na dopravu do zaměstnání	1	3,3
rekvalifikační kurzy	1	3,3
lepší kolektiv	1	3,3
system odměňování	2	6,7
motivační program	1	3,3

Zdroj: Vlastní zpracování

## 6. Diskuze, návrh změn

Tato kapitola se zabývá zhodnocením výsledků vyplývajících z dotazníkového šetření a poté na jejich základě navrhováním možných změn ke zlepšení situace.

### 6.1 Zhodnocení výsledků

Dle přání vedení bylo zaměstnancům rozdáno 35 dotazníků, přičemž se dotazníkového šetření zúčastnilo celkem 29 respondentů, tedy 82,9 %, v zastoupení 12 žen a 17 mužů. Nejvíce dotazovaných respondentů se řadilo do věkové kategorie 31–40 let, na druhé místo se pak řadili ve stejném množství respondenti z věkových kategorií 25–30 let a 41–50 let.

Co se týká vztahů na pracovišti mezi spolupracovníky, lze výsledky považovat za velmi pozitivní, jelikož přes 85 % respondentů považuje vztahy za dobré až výborné a odpověď „velmi špatné“ ne zvolil žádný z respondentů. Navazující otázka byla zaměřena na vztah nadřízeného k podřízeným, kde výsledky odpovědí byly velice podobné jako u otázky předchozí a naprostá většina respondentů považuje vztah nadřízeného za dobrý až výborný a odpověď „velmi špatný“ se jako v přechodím případě ani zde neobjevila. Na základě výsledků z těchto dvou otázek lze říci, že na pracovišti panuje dobrá a přátelská atmosféra, kterou vytváří jak dobré vztahy mezi spolupracovníky, tak i dobrý vztah nadřízeného k nim.

Pokud se jedná o možnost kariérního růstu v rámci dané organizace, přes polovinu respondentů je přesvědčeno, že zde prostor pro kariérní růst spíše není či dokonce vůbec není. Třetina respondentů zvolila odpověď „spíše ano“, myslí si tedy, že zde nějaká možnost kariérního postupu existuje, ale nejsou si touto možností stoprocentně jisti vzhledem k tomu, že žádný z respondentů neuvedl možnost „ano“.

Možnost dalšího vzdělávání je organizací poskytována dle 10,3 % respondentů, spíše poskytována podle 20,7 %, podle 62,1 % tato možnost spíše poskytována není a podle 6,9 % respondentů se možnost dalšího vzdělávání v organizaci vůbec nevyskytuje.

Co se týče závislosti finančního ohodnocení na pracovní výkon, uvedlo 72,5 % dotazovaných, že ohodnocení odpovídá nebo spíše odpovídá jejich pracovnímu výkonu a 27,5 % respondentů odpovědělo, že finanční ohodnocení spíše neodpovídá, či dokonce vůbec neodpovídá jejich pracovnímu výkonu.

Další otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na porozumění systému hodnocení ze strany zaměstnance, kde 51,7 % respondentů uvedlo odpovědi „spíše ano“ nebo „ano“. Svému systému hodnocení 13,8 % respondentů spíše nerozumí a odpověď „ne“ nebyla označena ani jedním z dotazovaných. Výsledky této otázky byly zajímavé, protože procento respondentů, kteří rozumí svému hodnocení, bylo nižší než procento u respondentů, kteří uvedli, že jejich hodnocení odpovídá jejich pracovnímu výkonu, což by bez porozumění jejich systému hodnocení, nemohli objektivně posoudit.

Pokud jde o poskytování informací o práci jednotlivých zaměstnanců, pouze jeden respondent uvedl, že mu není poskytován dostatek informací a 28 respondentů, tedy 96,6 % uvedlo, že dostávají nebo spíše dostávají dostatek informací o své práci. Tento výsledek lze považovat za velmi pozitivní, jelikož je velice důležité, aby byl zaměstnancům poskytováno dostatek informací o jejich práci. Nedostatečná informovanost pracovníků se může odrážet na jejich výkonu, efektivnosti práce a nakonec i na výsledcích celé organizace

Jak již bylo zmíněno v rozhovoru s manažerem společnosti, organizace poskytuje příspěvek na stravování, na penzijní připojištění, na životní pojištění, dále je zde benefit zvaný sick days a všem zaměstnancům je zajištěn během pracovní doby pitný režim prostřednictvím automatu na vodu. Z odpovědí u otázky 14 je patrné, že 100 % respondentů si je vědomo příspěvku na stravování a 34,5 % respondentů (10) zvolilo jako odpověď i příspěvek na penzijní připojištění. Tento výsledek je velice zajímavý, protože dle odpovědí u otázky 5 se dotazníkového šetření zúčastnilo pouze 8 respondentů, kteří nejsou zaměstnáni na dělnických pozicích, a na základě rozhovoru s manažerem organizace bylo zjištěno, že příspěvek na penzijní připojištění mají možnost využít pouze pracovníci na pozicích vyšších, než jsou pozice dělnické. Z tohoto zjištění vyplývá, že dva z dotazovaných respondentů se mylně domnívají, že využívají i příspěvek na penzijní připojištění.

V organizaci je pro zaměstnance nejvíce motivujícím faktorem mzda, dále pak práce samotná a pochvala a uznání. Zanedbatelné procento odpovědí tvoří kariérní postup. Jak je zřejmé již z výše uvedených informací, většina zaměstnanců si myslí, že zde pro kariérní růst není prostor.

Co se týče budoucího setrvání zaměstnanců v organizaci, tak 62,1 % respondentů má v plánu v organizaci pracovat i v budoucnu a 37,9 % respondentů zvolilo odpověď



„spíše ne“ nebo „ne“. Tento výsledek lze považovat z dlouhodobého hlediska za poměrně neuspokojivý, protože organizace by se v budoucích letech mohla potýkat s nedostatkem pracovníků.

U otázky týkající se demotivace pracovníků byla zvolena možnost otevřené odpovědi z důvodu získání co nejpřesnější představy o faktorech, které zaměstnance na pracovišti demotivují. Největší procento respondentů uvedlo, že na pracovišti není nic, co by je demotivovalo nebo jako demotivující faktor uvedli v odpovědi nízkou mzdu. Mezi dalšími odpověďmi se objevil například malý prostor pro kariérní růst, stereotypní práce nebo neodpovídající pozice vůči vzdělání.

Předposlední otázka se zabývala zájmem pracovníků o dlouhodobé cíle organizace. Výsledky ukázaly, že 44,8 % respondentů si je dlouhodobých cílů vědomo, 13,8 % nemá o cílech žádné povědomí a 41,4 % z dotazovaných se o cíle vůbec nezajímá.

Na závěr dotazníkového šetření byla zvolena otevřená otázka, kde respondenti mohli vypsát jakékoli návrhy na změny v organizaci. Nejvíce respondentů napsalo odpověď „nevím“ nebo „nic“. Nejčastějším návrhem bylo zavedení více benefitů a zvýšení mzdy. Jako další návrhy změn byly uvedeny odpovědi jako možnost kariérního růstu, změna systému odměňování, rekvalifikační kurzy nebo zavedení příspěvku na dopravu do zaměstnání.

## **6.2 Návrhy změn**

Na základě výsledků z dotazníkového šetření, jejich zhodnocení a získaných informací z rozhovoru s manažerem jsou navrženy změny na zlepšení současného stavu motivace a stimulace v organizaci.

### **Navrhované změny**

- možnost kariérního růstu
- zvýšení finančního ohodnocení
- zvyšování kvalifikace zaměstnanců
- pravidelné informování pracovníků o dlouhodobých cílech organizace
- zavedení mimopracovních aktivit a setkání k udržování dobrých vztahů na pracovišti
- více pochval a uznání

Malá možnost kariérního růstu patří mezi nejčastější důvody odchodu zaměstnanců z podniků, protože lidé stagnují a nemohou se profesně rozvíjet. Řešením by bylo umožnit zaměstnancům rozvoj prostřednictvím vzdělávacích či jazykových kurzů. Například by bylo možné vytvořit plán školení pro zaměstnance a dále nabízet školení dle přání zaměstnanců.

V současné době je velice důležité, aby se organizace zajímaly o vzdělávání a rozvoj svých zaměstnanců. Investice do vzdělávání pracovníků se organizaci pak vrací v podobě zvýšené produktivity práce. Zároveň se prostřednictvím vzdělávání zvyšuje loajalita zaměstnance vůči společnosti, přináší zaměstnanci seberealizaci a větší důvěru v sebe sama, snižuje se fluktuace a zaměstnanci jsou spokojenější. Navíc organizace, která vzdělává své zaměstnance a zvyšuje jejich kvalifikaci, lépe obstojí v konkurenčním prostředí.

Mezi nejběžnější vzdělávací aktivity patří jazykové vzdělávání zaměstnanců. Vzhledem k tomu, že mezi zákazníky organizace patří i firmy a agentury ze zahraničí (Rakousko, Anglie, Francie, Německo, Švýcarsko, Itálie a další), měla by se daná organizace zaměřit na rozšiřování jazykových znalostí zaměstnanců.

Dále respondenti uvedli, že je pro ně největším motivátorem k práci mzda. Výše mzdy byla uvedena i mezi odpověďmi u otázky týkající se demotivace a dále pak také u otázky týkající se návrhů respondentů na změny v organizaci. Ve srovnání průměrné hrubé mzdy v odvětví s průměrnou hrubou mzdou zaměstnanců v organizaci je vidět, že mzda v odvětví je výrazně vyšší než mzda v organizaci. Na základě těchto zjištění je organizaci doporučeno zvýšení finančního ohodnocení zaměstnanců. Dále by ke zvýšení motivace mohlo pomoci zavedení pravidelných odměn, které jsou v současné době poskytovány pouze nahodile.

Organizace by mohla zavést například:

- odměnu za doporučení nového zaměstnance
- náborový příspěvek
- odměnu za plnou docházku (bez nemoci a bez absencí).

Dále by mohla být poskytována finanční odměna za návrh na zlepšení, který by byl oceněn i v případě jeho nerealizace.

Na základě toho, že 2 respondenti se dle výsledků dotazníkového šetření mylně domnívají, že využívají benefit, který jim ani není poskytován, je organizaci doporučeno zaměstnance o výhodách lépe informovat. Odstranit neznalost zaměstnaneckých benefitů lze například tak, že informace o výhodách budou zveřejněny v prostorech pro zaměstnance (např. na nástěnce).

Díky zvýšení finančního ohodnocení by bylo možné zamezit i problému, který vyplývá z otázky týkající se budoucího setrvání zaměstnanců v organizaci, kde téměř 40 % respondentů uvedlo, že v organizaci v budoucnu nemá v plánu dále pracovat.

Pouze 3 z dotazovaných zaměstnanců uvedli jako nejvíce motivační faktor pochvalu a uznání. Na základě těchto výsledků je doporučeno zvýšit četnost pochval či uznání. Umění vyjádřit pochvalu a uznání za dobře odvedenou práci je důležitou součástí ve vztahu nadřízeného k podřízenému, protože motivuje zaměstnance k lepším výkonům a zvyšuje jeho spokojenost. Pochvala by měla být veřejná (např. na nástěnce), protože se tak stává motivací pro ostatní zaměstnance. Dále by měla být adresná a konkrétní, aby bylo jasné, komu pochvala patří a za jaké výkony. Vedoucí pracovník by měl hledat příležitosti pro udělování pochval.

Skoro polovina respondentů uvedla, že neznají dlouhodobé cíle organizace nebo se o ně vůbec nezajímají. Jak bylo zjištěno na základě rozhovoru s manažerem, organizace si určuje roční cíle. Tento problém by se dal vyřešit zavedením pravidelných porad, kde by zaměstnanci na všech pozicích byli informováni o cílech organizace a jejich současné míře plnění.

Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že na pracovišti panují dobré vztahy. Tyto vztahy je potřeba udržovat, proto je organizaci doporučeno zavedení mimopracovních aktivit a setkání. Účast na mimopracovních aktivitách by bylo možné zavést buď jakou povinnou nebo by dané aktivity byly plánovány a zaměstnancům sdělovány s takovým dostatečným předstihem, aby byla účast co největší. Mezi tyto aktivity by bylo možné zařadit například dny otevřených dveří s doprovodným programem pro rodiny s dětmi spojené s prohlídkou organizace. Dále konání sportovních dnů v podobě sportovních utkání, na kterých by byly vytvořeny týmy ze zaměstnanců organizace. Díky tomu by došlo ke stmelování kolektivu a zlepšování týmové spolupráce a tím i k udržování dobrých vztahů na pracovišti. K upevňování pracovního kolektivu lze

dále využít zavedení nějakého firemního rituálu, jako například dodržování oslav narozenin zaměstnanců, kdy zaměstnanec obdrží od organizace symbolický dar.

Díky těmto navrhovaným změnám by mělo dojít ke zlepšení motivace a stimulace zaměstnanců a tím i k větší výkonnosti a efektivnosti pracovníků a zvýšení prosperity celé organizace.

## 7. Závěr

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo zhodnocení stavu motivace a stimulace pracovníků v organizaci XYZ a. s. a navržení případných změn, které by vedly ke zlepšení současné situace.

V teoretické části práce jsou informace o motivaci, typech motivace, dále pak o vybraných teoriích motivace a motivačním profilu. Následně se teoretická část zabývá stimulací a stimulačními prostředky.

Praktická část bakalářské práce se zabývala charakteristikou vybrané organizace, kde by nejprve popsán její historický vývoj v datech a její předmět podnikání. Poté byl uskutečněn rozhovor s manažerem organizace a bylo zrealizováno dotazníkové šetření. Dotazník je k nahlédnutí v příloze 1 a obsahuje 20 otázek. Dle výsledků dotazníkového šetření byly navrženy změny na zlepšení motivace a stimulace pracovníků.

Na základě všech získaných informací lze říci, že zaměstnanci jsou v organizaci převážně motivováni, avšak jsou oblasti, ve kterých má daná organizace prostory ke zlepšení. Za velmi pozitivní zjištění lze považovat vztahy v organizaci jak mezi spolupracovníky, tak i mezi nadřízenými a podřízenými.

## **8. Summary**

The motivation and stimulation system belongs to the most important areas of business management. That is the main reason why it is nowadays such a discussed and important topic because workers form the company.

The more employees are satisfied and motivated, the more productive and efficient they become and, because of that, a prosperous society is made up. This is the main reason why all companies put emphasis on motivation among workers.

The main objective of the thesis is to evaluate the current condition of motivation and stimulation and propose improving modifications. The evaluation of the current condition is analysed by means of a questionnaire and manager interviewing. Finally, based on the evaluation, effective modifications for situation's improvement are proposed.

Key words: motivation, stimulation, employees, company, management, questionnaire

## 9. Přehled použité literatury

- Armstrong, M. & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing.
- Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Praha: Grada.
- Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení (3., rozš. a dopl. vyd.)*. Praha: Management Press.
- Bělohlávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi (Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.]*). Brno: Computer Press.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada.
- Koubek, J. (2009). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky (4., rozš. a dopl. vyd.)*. Praha: Management Press.
- Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. V Českých Budějovicích: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
- Kreitner, R. (2012). *Principles of management (12th ed., International ed.)*. Mason, Ohio: South-Western.
- Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování (3., přeprac. vyd.)*. Praha: Triton.
- Nakonečný, M. (2011). *Psychologie: přehled základních oborů*. Praha: Triton.
- Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery (2., přeprac. a aktualiz. vyd.)*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2007). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu (3., aktualiz. a rozš. vyd.)*. Praha: Grada.
- Robbins, S. P., Coulter, M. K., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management (Ten Edition.)*. Boston: Pearson.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.

Zdravé kanceláře jako žádaný benefit [Online]. (2018). *Moderní Řízení*, 2018(2), 1.  
Retrieved from <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-66054020-zdrave-kancelare-jako-zadany-benefit>



## 10. Seznam obrázků, příloh a tabulek

Obrázek 1: Proces motivace založený na uspokojování potřeb .....	10
Obrázek 2: hierarchie potřeb podle Maslowa .....	11
Obrázek 3: Porovnání průměrné mzdy v ČR, v odvětví a v organizaci .....	27
Obrázek 4: Pohlaví .....	28
Obrázek 5: Věkové kategorie .....	29
Obrázek 6: Nejvyšší dosažené vzdělání .....	29
Obrázek 7: Odpovídající pracovní zařazení dle dosaženého vzdělání .....	30
Obrázek 8: Délka zaměstnání .....	31
Obrázek 9: Vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti .....	32
Obrázek 10: Vztah nadřízeného k podřízeným .....	33
Obrázek 11: Možnost kariérního růstu .....	33
Obrázek 12: Možnost dalšího vzdělávání .....	34
Obrázek 13: Odpovídající finanční ohodnocení na základě pracovního výkonu .....	35
Obrázek 14: Porozumění systému hodnocení .....	35
Obrázek 15: Poskytování dostatku informací o práci .....	36
Obrázek 16: Poskytování příspěvků .....	37
Obrázek 17: Dostatečnost motivace .....	37
Obrázek 18: Co zaměstnance nejvíce motivuje .....	38
Obrázek 19: Práce v organizaci i v budoucnu .....	39
Obrázek 20: Demotivace .....	39
Obrázek 21: Znalost dlouhodobých cílů organizace .....	40

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Podklady pro grafické znázornění dotazníkového šetření

Příloha 3: Otázky položené manažerovi

Tabulka 1: Uspokojování potřeb pracovníků .....	11
Tabulka 2: Faktory Harzbergovy dvoufaktorové teorie .....	12
Tabulka 3: Současná pozice ve firmě.....	31
Tabulka 4: Změny v organizaci.....	41
Tabulka 5: Pohlaví	
Tabulka 6: Věkové kategorie	
Tabulka 7: Nejvyšší dosažené vzdělání	
Tabulka 8: Odpovídající pracovní zařazení dle dosaženého vzdělání	
Tabulka 9: Délka zaměstnání	
Tabulka 10: Vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti	
Tabulka 11: Vztah nadřízeného k podřízeným	
Tabulka 12: Možnost kariérního růstu	
Tabulka 13: Možnost dalšího vzdělávání	
Tabulka 14: Odpovídající finanční ohodnocení na základě pracovního výkonu	
Tabulka 15: Porozumění systému hodnocení	
Tabulka 16: Poskytování dostatku informací o práci	
Tabulka 17: Dostatečnost motivace	
Tabulka 18: Co zaměstnanec nejvíce motivuje	
Tabulka 19: Práce v organizaci i v budoucnu	
Tabulka 20: Demotivace	
Tabulka 21: Znalost dlouhodobých cílů organizace	

## 11. Přílohy

*Příloha 1: Dotazník*

### **DOTAZNÍK**

#### **Motivace a stimulace pracovníků ve vybrané organizaci**

Vážený respondente,

chtěla bych Vás poprosit o vyplnění dotazníku k mé bakalářské práci, která se zabývá tématem motivace a stimulace pracovníků.

Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou použity pouze do mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Eva Srncová

Studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

#### **1. Pohlaví**

- a) muž
- b) žena

#### **2. Do jaké věkové kategorie se řadíte?**

- a) do 24 let
- b) 25–30 let
- c) 31–40 let
- d) 41–50 let
- e) 51 let a více

**3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:**

- a) základní
- b) odborné s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

**4. Odpovídá pracovní zařazení Vašemu dosaženému vzdělání?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**5. Jaká je vaše současná pozice ve firmě?**

.....

**6. V organizaci pracujete:**

- a) méně než 1 rok
- b) 1–2 roky
- c) 3–5 let
- d) 6–10 let
- e) 11 let a více

**7. Vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti jsou:**

- a) výborné
- b) dobré
- c) špatné
- d) velmi špatné

**8. Vztah nadřízené k Vám hodnotíte jako:**

- a) výborný
- b) dobrý
- c) špatný
- d) velmi špatný

**9. Máte možnost kariérního růstu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**10. Máte ve firmě možnost dalšího vzdělávání?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**11. Odpovídá Vaše finanční ohodnocení Vašemu pracovnímu výkonu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**12. Rozumíte systému Vašeho hodnocení?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**13. Dostáváte dostatek informací o Vaší práci?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**14. Firma mi poskytuje příspěvek:**

- a) na stravování
- b) na penzijní připojištění
- c) na životní pojištění
- d) neposkytuje
- e) jiné: .....

**15. Jste dostatečně motivován/a ze strany nadřízeného?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**16. Co Vás nejvíce motivuje?**

- a) mzda
- b) práce samotná
- c) pochvala, uznání
- d) kariérní postup

**17. Chcete v této firmě nadále pracovat i v budoucnu?**

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

**18. Je něco, co Vás v práci demotivuje?**

.....

**19. Víte, jaké jsou dlouhodobé cíle firmy?**

a) ano

b) ne

c) nezajímám se o to

**20. Kdybyste mohl/a ve firmě cokoli změnit, co by to bylo:**

.....

*Příloha 2: Podklady pro grafické znázornění dotazníkového šetření*

*Tabulka 5: Pohlaví*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
muž	17	58,6
žena	12	41,4

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 6: Věkové kategorie*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
do 24 let	5	17,2
25–30 let	6	20,7
31–40 let	10	34,5
41–50 let	6	20,7
51 let a více	2	6,9

Zdroj: Vlastní zpracování

*Tabulka 7: Nejvyšší dosažené vzdělání*

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
základní	3	10,3
odborné s výučním listem	11	37,9
středoškolské s maturitou	11	37,9
vyšší odborné	2	6,9
vysokoškolské	2	6,9

Zdroj: Vlastní zpracování



Tabulka 8: Odpovídající pracovní zařazení dle dosaženého vzdělání

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	8	27,6
spíše ano	15	51,7
spíše ne	4	13,8
ne	2	6,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 9: Délka zaměstnání

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
méně než 1 rok	4	13,8
1–2 roky	8	27,6
3–5 let	8	27,6
6–10 let	7	24,1
11 let a více	2	6,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 10: Vztahy mezi spolupracovníky na pracovišti

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
výborné	6	20,7
dobré	19	65,5
špatné	4	13,8
velmi špatné	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 11: Vztah nadřízeného k podřízeným

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
výborný	11	37,9
dobry	14	48,3
špatný	4	13,8
velmi špatný	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 12: Možnost kariérního růstu

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	0	0
spíše ano	10	34,5
spíše ne	12	41,4
ne	7	24,1

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 13: Možnost dalšího vzdělávání

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	3	10,3
spíše ano	6	20,7
spíše ne	18	62,1
ne	2	6,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 14: Odpovídající finanční ohodnocení na základě pracovního výkonu

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	3	10,3
spíše ano	18	62,1
spíše ne	7	24,1
ne	1	3,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 15: Porozumění systému hodnocení

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	15	51,7
spíše ano	10	34,5
spíše ne	4	13,8
ne	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 16: Poskytování dostatku informací o práci

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	14	48,3
spíše ano	14	48,3
spíše ne	0	0
ne	1	3,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 17: Dostatečnost motivace

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	3	10,3
spíše ano	16	55,2
spíše ne	8	27,6
ne	2	6,9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 18: Co zaměstnanec nejvíce motivuje

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
mzda	22	75,9
práce samotná	3	10,3
pochvala, uznání	3	10,3
kariérní postup	1	3,4

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 19: Práce v organizaci i v budoucnu

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	6	20,7
spíše ano	12	41,4
spíše ne	8	27,6
ne	3	10,3

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 20: Demotivace

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
nevím	5	17,2
stereotypní práce	1	3,4
nezaučení kolegové	1	3,4
pracovní prostředí	1	3,4
chování spolupracovníků	1	3,4
malý prostor pro kariérní růst	4	13,8
pozice neodpovídá vzdělání	1	3,4
nízká mzda	6	20,7
nic	9	31,0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka 21: Znalost dlouhodobých cílů organizace

<b>Odpověď</b>	<b>Absolutní četnost</b>	<b>Relativní četnost (%)</b>
ano	13	44,8
ne	4	13,8
nezajímám se o to	12	41,4

Zdroj: Vlastní zpracování

*Příloha 3: Otázky položené manažerovi*

1. Jaký je současný počet zaměstnanců?
2. Poskytujete nějaké zaměstnanecké výhody? Jaké?
3. Stanovuje si organizace dlouhodobé cíle?
4. Jak hodnotíte vztahy na pracovišti?
5. Jaká je průměrná hrubá mzda v podniku?
6. Kdo se v organizaci zabývá motivací zaměstnanců?
7. Mají zaměstnanci možnost rozvoje a vzdělávání?