



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 ve vybrané společnosti

Vypracovala: Veronika Chocholová
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

České Budějovice 2019

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Veronika CHOCHOLOVÁ**
Osobní číslo: **E16440**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a stimulace ve vybrané společnosti**
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:

Rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané společnosti se zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky v oblasti motivace a stimulace. Vypracovat na základě takto získaných vědomostí literární přehled.

Čerpat informace o organizaci z různých písemností, z nestrukturovaných rozhovorů a pozorování. Provést dotazníkové šetření a zjištění stavu motivace a stimulace v podniku. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí navrhnout další nové přístupy k motivaci a stimulaci ve vybrané společnosti.

Rámcová osnova:

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 str.**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.

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 stimulační pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

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

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing.


Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebmotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.

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

Katedra řízení


Datum zadání bakalářské práce: **2. ledna 2018**

Termín odevzdání bakalářské práce: **13. dubna 2019**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
STUDIJNÍ KANCELÁŘ
370 01 České Budějovice


doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 2. února 2018

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 4. 4. 2019

.....

Veronika Chocholová

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení, cenné rady a připomínky při vypracování této práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1	Motivace	4
2.2	Motiv	4
2.3	Typy motivace	5
2.3.1	Vnitřní motivace	5
2.3.2	Vnější motivace	5
2.4	Proces motivace	6
2.5	Zdroje motivace	7
2.5.1	Potřeby.....	7
2.5.2	Návyky	7
2.5.3	Zájmy.....	7
2.5.4	Hodnoty	8
2.5.5	Ideály	8
2.6	Pravidla motivace	8
2.7	Teorie motivace	9
2.7.1	Teorie instrumentality.....	9
2.7.2	Teorie zaměřené na obsah	9
2.7.3	Teorie zaměřené na proces	12
2.8	Motivační profil.....	13
2.9	Stimulace	16
2.10	Stimul.....	16
2.11	Stimulační prostředky.....	17
2.11.1	Hmotná odměna.....	17
2.11.2	Obsah práce	18

2.11.3	Povzbuzování – neformální hodnocení	19
2.11.4	Atmosféra pracovní skupiny.....	19
2.11.5	Pracovní podmínky a režim práce	19
2.11.6	Identifikace s prací, profesí a podnikem.....	19
2.11.7	Externí stimulační faktory	20
3	METODICKÝ POSTUP	21
3.1	Cíl práce.....	21
3.2	Metodika práce	21
3.2.1	Studium odborné literatury.....	21
3.2.2	Charakteristika společnosti.....	21
3.2.3	Způsoby sběru dat.....	21
3.2.4	Zpracování dat	23
4	VÝSLEDKY VÝZKUMU	24
4.1	Charakteristika společnosti.....	24
4.1.1	Předmět podnikání.....	24
4.2	Dotazníkové šetření	25
4.3	Návrhy pro zlepšení současného stavu.....	51
5	ZÁVĚR.....	55
6	SUMMARY.....	59
7	PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY.....	60
8	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	
9	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

„I kdybychom nechtěli, ve snaze ovlivnit druhé, vždy vycházíme z toho, co motivuje nás.

Pochopíme – li, v čem se jiní lidé od nás liší, zjistíme, kde ubrat a co přidat.“

(Plamínek, 2010)

Lidské zdroje jsou pro podnik velice vzácným a důležitým faktorem, jelikož si je nelze koupit, ale lze si je získat. Proto je podstatné o zaměstnance správně pečovat, rozvíjet je a vytvářet jim vhodné podmínky pro práci.

Pokud jsou pracovníci spokojeni, dostatečně a správně motivovaní, jsou výkonnější a efektivnější, a i díky tomu společnost na trhu prosperuje. Tento fakt se stává hlavním důvodem, proč v dnešní době všechny společnosti kladou důraz na motivaci a stimulaci zaměstnanců.

Avšak při motivování a stimulování zaměstnanců, je nutné zohledňovat to, že každý člověk je jiný a tím pádem na něj působí odlišné motivační a stimulační prostředky. Úkolem nadřízeného by tedy mělo být hledání účinných prostředků, které uspokojí potřeby konkrétního podřízeného. Už dávno neplatí, že pracovníky motivuje především finanční odměna, ale působí na ně také pracovní prostředí, mezilidské vztahy, pracovní podmínky a mnoho dalších faktorů.

Cílem této bakalářské práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané společnosti se zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků. Pro výzkum byla konkrétně vybrána společnost BOVA spol. s r. o., ve které došlo k analýze motivace a stimulace zaměstnanců.

Práce je členěná do dvou částí, a to na část teoretickou a část praktickou. Teoretická část obsahuje základní pojmy z oblasti motivace a stimulace. Jsou zde charakterizovány například typy motivace, její zdroje, teorie motivace, motivační profil anebo stimulační prostředky. Praktická část obsahuje základní informace o zkoumané společnosti a výsledky výzkumu dotazníkového šetření. Poslední část práce tvoří závěr, kde jsou zhodnoceny výsledky výzkumu a navrženy možné změny, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Motivace

Pojem motivace má původ v latinském „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání (Provazník & Komárková, 1998).

Motivace vyjadřuje skutečnost, že v psychice člověka působí mnoho specifických, ne vždy zcela vědomých vnitřních hybných sil. Tyto síly, které lze nazvat pohnutky či motivy, činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti či motivovaného jednání (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

Nakonečný (2014) chápe motivaci jako intrapsychicky probíhající proces vycházející z nějaké potřeby a směřující k výslednému vytouženému vnitřnímu stavu, procesu.

Motivace souvisí s celkovým postavením a úlohou člověka ve společnosti, makroprostorem, který je tvořen sdíleným kolektivním vědomím (např. právními normami, společenskými kritérii nebo normami). Dále motivace souvisí s osobností jedince neboli mikroprostorem. Ten je vytvářen pomocí postojů, hodnot, prožitků, chování, zkušeností či cílů. Jako poslední existuje souvislost s místem pracovní činnosti jedince, které je na úrovni mezoprostoru, kde se setkává makroprostor s mikroprostorem (Krninská, 2012).

Armstrong a Taylor (2015) uvádí, že teorie motivace se zabývá procesem motivování, vysvětluje, proč se lidé chovají určitým způsobem a proč vyvíjejí určité úsilí v daném směru. Také popisuje to, co mohou podniky udělat pro povzbuzení pracovníků, aby vyvinuli takové úsilí, které podpoří splnění cílů organizace.

2.2 Motiv

Bedrnová a Nový (2007) chápou motiv jako psychologickou příčinu či důvod určitého chování nebo jednání jedince. Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku.

Pojem motiv se těsně pojí s cílem. Obecným cílem každého motivu je dosažení jistého finálního psychického stavu, tedy nasycení. Nasycení má obvykle podobu vnitřního uspokojení a také pocitu naplnění z dosaženého cíle motivu (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

V psychice člověka v daný okamžik obvykle nepůsobí jeden, ale současně několik motivů. Ty mohou mít stejný nebo opačný směr, intenzitu i stálost. Obecně platí, že motivy orientované podobným směrem se vzájemně posilují a tím podporují motivovanou činnost. Naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tím motivovanou činnost narušovat, někdy dokonce znemožňovat (Provazník & Komárková, 1998).

Krninská (2012) rozděluje motivy do dvou úrovní. Jedná se o motivy prvotní (primární, vrozené) a motivy druhotné (sekundární, získané). Prvotní motivy tvoří úroveň motivace, jež je vrozená, slouží k zachování a k rozvoji života i člověka jako biologického druhu a je spojena s biologickými procesy v organismu jedince. Druhotné motivy představují úroveň motivace, která nepřispívá bezprostředně k zachování života člověka, ale orientuje se na jeho rozvoj na kvalitativně vyšší úrovni. Je získaná a naučená a je spojena se zkušenostmi osoby získanými v rámci uspokojování primárních motivů.

2.3 Typy motivace

Armstrong a Taylor (2015) rozlišují dva typy motivace – vnitřní a vnější.

2.3.1 Vnitřní motivace

O vnitřní motivaci hovoříme, jestliže lidé mají pocit, že jejich práce je důležitá, zajímavá a podnětná a poskytuje jim příslušnou míru autonomie (volnost v jednání a rozhodování). Pokud mohou rozvíjet a využívat své znalosti a dovednosti, podobně jako možnost dosáhnout úspěchu či vytoužené kariéry. Lze ji charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné.

2.3.2 Vnější motivace

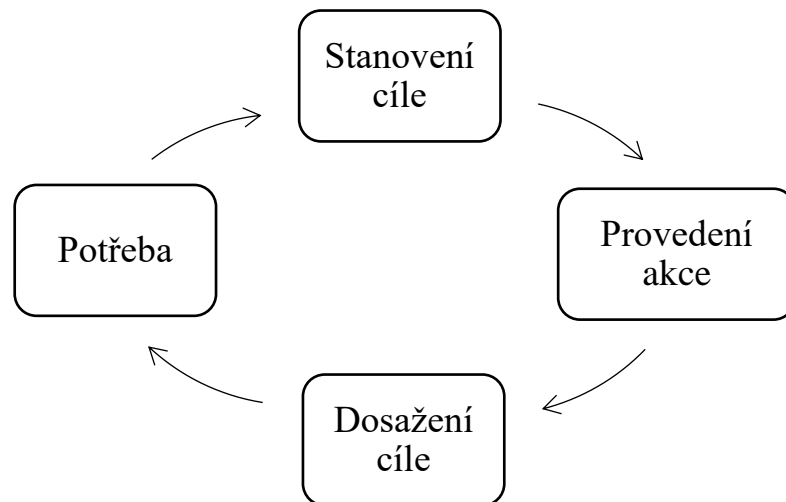
Vnější motivace souvisí s tím, co podnikneme, abychom lidi motivovali. Tvoří ji jak odměny (zvýšení mzdy, povýšení, udělení pochvaly), tak i tresty (vyjádření kritiky, odebrání nenárokové složky mzdy, disciplinární řízení). Vnější motivátory mohou mít přímý a výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě (Armstrong & Taylor, 2015).

2.4 Proces motivace

Dle Arnolda a kol. (1991) v Armstrong a Taylor (2017) má motivace tři složky:

- Směr – snaha osoby něčeho dosáhnout.
- Úsilí – jak moc se o to snaží.
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong & Taylor (2015)

Obrázek 1 zobrazuje proces motivace založené na uspokojování potřeb. Tento model naznačuje, že motivace je podnícena zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby vytvářejí přání něco získat, a poté jsou stanoveny cíle potřebné k uspokojení potřeby a následně se provede akce, která potřeby uspokojí. Jestliže je určitého cíle dosaženo, potřeba je uspokojena a je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, se příště zopakuje v případě, že se objeví podobná potřeba. Pokud však cíle dosaženo není, je méně pravděpodobné, že se budou stejné kroky opakovat (Armstrong, 2007).

2.5 Zdroje motivace

Bedrnová, Jarošová a Nový (2012) za zdroje motivace považují ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Tedy skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. Mezi základní zdroje motivace náleží:

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

2.5.1 Potřeby

Potřeba je považována za základní zdroj motivace. Je chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, co je pro danou osobu subjektivně důležité. Projevuje se jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Zpravidla tedy vede k odstranění příslušného nedostatku. Potřeby se mohou dělit na potřeby primární (biologické, fyziologické) a potřeby sekundární (sociální, společenské). Primární potřeby jsou spjaty s činností a funkcemi lidského těla, patří sem například potřeba tekutin, vzduchu, potravy. Sekundární potřeby jsou spojeny s člověkem jako s tvorem společenským, sociálním, kulturním. Lze k nim zařadit například potřebu seberealizace nebo lásky (Bedrnová & Nový, 2007).

2.5.2 Návyky

Návykem je označován fixovaný, opakovaný a zautomatizovaný způsob činnosti jedince v určité situaci. Z hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk vymezit jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, vnitřní tlak, motiv či pohnutka udělat něco konkrétního (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

2.5.3 Zájmy

Zájem je možno popsat jako trvalejší zaměření jedince na určitou oblast jevů a předmětů skutečnosti. Zájmy jedince aktivizují, jsou spojeny s úsilím po poznání a ovládnutí objektu zájmu. Určují hloubku a kvalitu přístupu osoby k jednotlivým druhům

činnosti. Mezi hlavní stránky náleží šíře zájmů (rozmanitost, mnohostrannost), stálost zájmů, hloubka zájmů a činnost (aktivizující účinek zájmů). Podle těchto hledisek se zájmy jedince také posuzují (Krninská, 2012).

2.5.4 Hodnoty

Člověk se stále setkává s neznámými a novými skutečnostmi, které hodnotí, poznává a přisuzuje jim určitou hodnotu, důležitost a význam. Hodnoty nikdy neodrážejí pouze objektivní význam věcí a jevů, ale také jejich subjektivní individuální smysl. Jedinec přikládá skutečnostem vyšší či nižší hodnoty podle významnosti. Hodnotový systém a hodnotová orientace ovlivňuje prožívání i jednání člověka. Hodnotou pro člověka může být cokoli, přesto existují některé obecně platné, k nimž patří například pravda, láska, zdraví, rodina, práce, vzdělání (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

2.5.5 Ideály

Ideál je model, vzor, který by měl sloužit člověku jako vodítko jeho konání. Může se týkat životních cílů či osobního profilu jedince. Ideály vyplývají ze společenského hodnocení, neboť společenské působení na člověka se snaží o to, aby si osvojil morální kodex a měřítko, společensky žádoucí názory a ideje. Formují se pod silným společenským vlivem a jsou do značné míry určovány životní filozofií člověka, životní zkušeností, přijímanými právními a morálními normami (Krninská, 2012).

2.6 Pravidla motivace

Plamínek (2010) ve své knize zmiňuje devatero motivačních pravidel:

1. Motivace není jediná cesta pro ovlivňování lidí.
2. Nepřizpůsobovat lidem úkolům, ale úkoly lidem.
3. Je nutné, aby lidé byli spokojeni alespoň s něčím.
4. Lidé jsou citliví na odlišné podněty.
5. Obava z nepříjemného může motivovat totožně jako touha po příjemném.
6. Často stačí práci dobře definovat a vysvětlit.
7. Pod nechtě se může ukrývat neumím či nemohu.
8. Při motivaci myslet na druhé, a ne na sebe.
9. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, situace a prostředí.

2.7 Teorie motivace

Existuje několik teorií motivace. Armstrong a Taylor (2017) rozlišují tři nejvýznamnější:

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

2.7.1 Teorie instrumentality

Instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, vede to k věci jiné. Ve své nejhlubší podobě tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze (Armstrong, 2007). Tato teorie říká, že člověk je k práci motivován, jestliže odměny a tresty jsou přímo provázány s jeho výkonem. Vyplácení odměn je tedy podmíněno efektivním výkonem. Motivování zaměstnanců založené na tomto přístupu bylo a stále je velmi oblíbené a může být v některých případech i efektivní. Avšak je založeno jen na systému kontroly a nerespektuje mnoho dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém kontroly může být výrazně ovlivňován neformálními vztahy mezi zaměstnanci (Armstrong & Taylor, 2015).

2.7.2 Teorie zaměřené na obsah

Cílem teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) je identifikace faktorů, které souvisejí s motivací. Vychází z přesvědčení, že obsah motivace vytváří potřeby, neboť neuspokojená potřeba tvoří napětí a způsobuje nerovnováhu. Pro obnovení rovnováhy je nutné stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu, a zvolit chování, které bude směřovat k dosažení cíle a uspokojení potřeby. Chování je tedy motivováno neuspokojenými potřebami (Armstrong & Taylor, 2015).

Maslowova teorie hierarchie potřeb

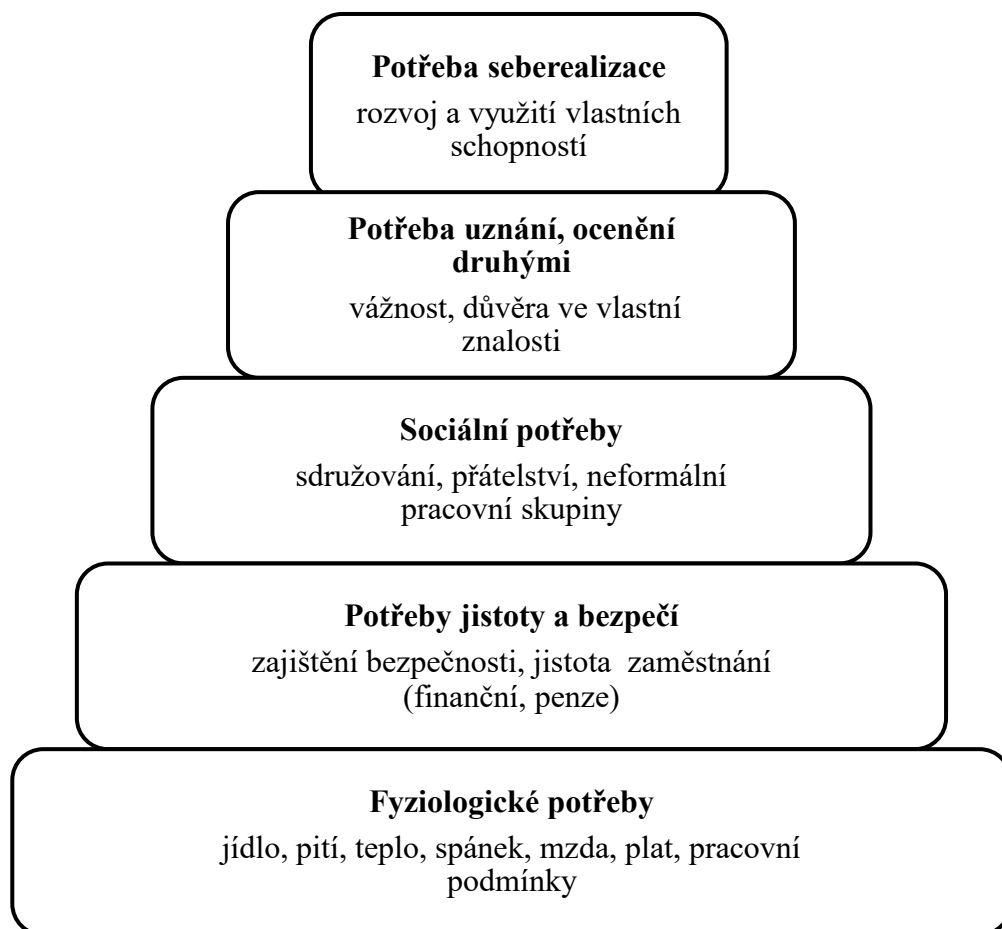
Maslowova hierarchie potřeb je nejspíše nejznámější systém uspořádání potřeb. Tuto teorii vytvořil americký klinický psycholog a nejvýraznější představitel humanistické psychologie Abraham Harold Maslow v roce 1954 a vychází z jeho klinické praxe. Hierarchie představuje úroveň naléhavosti uspokojení a princip, že nejprve musí být do jisté míry uspokojeny potřeby nižší, aby se k uspokojení ozývaly potřeby vyšší (Nakonečný, 2014).

Robbins a kol. (2017) uvádí, že každá úroveň musí být v podstatě uspokojena předtím, než se další potřeba stane dominantní, pak jednotlivec posune hierarchii z jedné úrovně do druhé. Potřeby nižšího řádu jsou uspokojeny převážně externě a požadavky vyššího řádu jsou uspokojeny interně.

Maslow rozlišuje deficitní potřeby (fyziologické potřeby, potřeby bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání) a růstové potřeby (potřeby seberealizace). Při neuspokojení deficitních motivů může dojít k fyzickým a psychickým poruchám. Růstové potřeby nepřinášejí nebezpečné stavy, je to spíše luxus (Deibl, 2005).

Člověk nejprve usiluje o uspokojení vlastních životních potřeb a potřeb své rodiny (fyziologické potřeby a potřeby bezpečí). Když jsou tyto potřeby uspokojeny, chce uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a uznání. Nejvyšší postavení má potřeba seberealizace neboli uspokojení, které plyne z plného využití všech schopností člověka. Maslowova hierarchie potřeb je vyobrazena na obrázku 2 (Veber, 2009).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber a kol. (2009)

Dle Donnellyho a kol. (1989) tato teorie zdůrazňuje dva základní předpoklady:

1. Lidé jsou živočichové nemající dostatek a jejich potřeby závisejí na tom, co už mají. Pouze dosud neuspokojená potřeba může ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány, jakmile je jedna potřeba uspokojená, objeví se jiná a také požaduje uspokojení (Donnelly, Gibson, & Ivancevich, 1997).

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace



Během padesátých let navrhl Frederick Irving Herzberg teorii motivace založenou na spokojenosti zaměstnanců. Herzberg věřil, že spokojený zaměstnanec je motivován k tvrdší práci z vnitřku a že nespokojený zaměstnanec sám sebe nemotivuje, a tak musí být tlačěn (Cassidy & Kreitner, 2011).

Tato teorie zkoumá příčiny spokojenosti a nespokojenosti s prací a prohlašuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Charakteristiky související s prací, které jsou považovány za faktory spokojenosti, jsou nazývány motivátory. Ty charakteristiky, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají hygienické faktory (udržující faktory).

V tabulce 1 si lze povšimnout, že ke spokojenosti směřuje přítomnost motivátorů, avšak jejich nepřítomnost nevede k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede ke spokojenosti, avšak jejich nepřítomnost směřuje k nespokojenosti.

Z uvedených příkladů lze vyčíst, že zaměstnanci bývají motivováni faktory, které jsou vnitřními činiteli práce tedy motivátory a demotivováni nepřítomností vnějších faktorů (hygienických faktorů). Pokud se tedy zařadí motivátory do práce a pracovních úkolů, může se motivace zvýšit, naopak hygienické faktory mohou udržet či snížit motivaci, avšak nikdy ji nezvýší (Koubek, 2015).

Tabulka 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

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

Zdroj: Koubek (2015)

2.7.3 Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie kladou důraz na psychické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Označují se také jako kognitivní (poznávací) teorie, neboť se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jakými lidé prostředí chápou a interpretují. Teorie zaměřené na proces poskytují realističtější návod pro motivování, proto mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb. Mezi hlavní teorie zaměřené na proces lze tedy zařadit teorie očekávání, cíle a spravedlnosti (Armstrong & Taylor, 2015).

Vroomova expektační teorie

Tuto teorii zavedl v roce 1964 americký psycholog Victor H. Vroom. Expektační teorie neboli teorie očekávání nabízí způsob, jak motivaci lidí měřit. Výše priority, která má pro osobu určitý výsledek, je nazvána valencí. Valence může být negativní, pozitivní či neutrální. Další pojem související s touto teorií je subjektivní pravděpodobnost neboli očekávání jedince, že jisté chování povede k určitému výsledku (Adair, 2004).

Vroom sestavil pro výpočet síly motivace jedince jednat určitým způsobem následující vzorec:

$$F = \Sigma (E \times V)$$

kde:

F – motivace k určitému jednání;

E – expektance, očekávání (subjektivní pravděpodobnost), že chování bude mít za následek vhodný výsledek;

V – valence výsledku;

Znak Σ zde značí sumu všech hodnot kalkulovaných v závorce (Adair, 2004).

Teorie cíle

Teorie cíle, kterou formulovali Latham a Locke v roce 1979, tvrdí, že motivace a výkon se zlepší, jsou-li jednotlivcům stanoveny konkrétní cíle, jsou-li cíle akceptovány a jsou-li dosažitelné, i když mohou být náročné, a je-li jednotlivcům poskytována zpětná vazba týkající se výkonu. Je nutné, aby cíle byly definovány jasně a také je důležitá účast jednotlivců na stavování cílů, protože umožňuje dohodnout přiměřeně náročné cíle (Armstrong & Taylor, 2015). Stritzelberger (2014) zmiňuje, že čím vyšší cíl si lidé stanoví, tím větší bude také jejich sebemotivace.

Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti vychází z tzv. fenoménu sociálního srovnání. Zaměstnanec porovnává svůj vklad do práce (jeho zkušenosti, schopnosti, pracovní vypětí apod.) s vkladem do práce svých spolupracovníků, kteří vykonávají srovnatelnou činnost. Také porovnává efekty, které mu přináší práce (odměny, plat, povýšení, pochvala) s efekty ostatních pracovníků. Nerovnováha (pocit nespravedlnosti) v tomto porovnání má vliv na pracovní výkon (Pauknerová, 2006).

2.8 Motivační profil

Dle Bedrnové a Nového (2007) je za motivační profil pokládána syntetická, individuálně specifická a v průběhu času relativně stabilní charakteristika osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince přízračné, dominantní motivační orientace či tendence, tedy vyhraněnost, skladba a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.

Krninská (2012) uvádí, že motivační profil je vázán na celkové temperamentové ladění jedince, na skladbu a intenzitu jeho prožívání a rovněž zahrnuje specifikované tendence člověka prosadit se v sociálním prostředí, s nímž se dostává do styku (v pracovní skupině, rodině).

Za hlavní dimenze motivačního profilu jsou pokládány:

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

Situační orientace – perspektivní orientace

Krajnost situační orientace vyjadřuje výlučné zaměření na bezprostřední situaci, cíl či prospěch, důležitá je přitom i konkrétnost vymezených cílů. Perspektivní orientace představuje výlučné zaměření na cíle nebo záměry perspektivní či dlouhodobé, bez náležitého přihlížení k situačním okolnostem, přitom je významný obecný ráz perspektiv či vytýčených ideálů člověka.

Individualismus – společenství

Individualismus je krajností představující vyhraněnou nezávislost na společenských kontaktech, případně jejich podřizování osobní orientaci. Jedná se o zvýraznění individualismu, posílení nezávislosti a samostatnosti. Naproti tomu společenství představuje ztotožnění se s hodnotami a normami pro člověka významné sociální skupiny a zřejmou integraci do soudržných a silných sociálních skupin.

Činnost – pasivita

Na jedné straně je vyhraněná až nezkrotná aktivita, na druhé straně pak převažující pasivita. Jedná se o dimenzi úzce vázanou na temperament jedince a na jeho volní vlastnosti.

Osobní zaměření – neosobní zaměření

Osobní zaměření vyjadřuje vymezené vydělení vlastní osoby, posun sebeuvědomění do úrovně rozhodujícího nebo výlučného měřítka (může být doprovázeno

snížením či zvýšením sebevědomí, převládnutím pocitu nedostačivosti nebo obdivu sama sebe). Neosobní zaměření představuje potlačení sebe sama a výraznou orientaci na druhé osoby. Vykonávané činnosti či osvojené ideály jsou provázeny jasnou tendencí někomu nebo něčemu aktivně sloužit, obětovat se, žít pro něco. Když je tato dimenze zřetelně vyhraněná, překrývá veškeré ostatní prvky motivačního profilu.

Ekonomický prospěch – morální uspokojení

Zde se na jedné straně nalézá krajnost, která je představována výlučnou preferencí ekonomického prospěchu nebo přenesením základních perspektiv a cílů jedince na peníze samotné, dokonce až na jejich samoučelné hromadění. Na druhé straně je krajností přehlížení příslušného ekonomického zabezpečení na úkor zvýrazněných ideových a etických prvků v jednání člověka a odpovídajících ideálů.

Zaměření na úspěch – zaměření na obsah činnosti

Z tohoto hlediska jednu krajnost vyjadřuje výrazná orientace na úspěch, zvýrazněná korekce výsledků a průběhu činnosti na podkladě porovnání s výsledky činnosti ostatních osob a s dosaženým společenským postavením. Je-li osobní orientace vyhraněná, je patrný důraz na soutěživost. Druhá krajnost je představována výraznou preferencí obsahu činnosti, zvýrazněním osobního uspokojení a společenskou závažností dosahovaných výsledků. Toto je velmi závažná dimenze, neboť ovlivňuje zvládnutí sociální role danou osobou a přijímání společenského postavení, také ovlivňuje jeho způsobilost poradit si s činnostmi náročnými na uplatnění volní snahy nositele.

Orientace směrem k podniku – orientace směrem od podniku

Jde o zachycení převažujícího a relativně stálého vztahu jedince k jeho zaměstnavateli. Zde je jedna krajnost představována osobní orientací na identifikaci s profesí, prací, firmou, až bezvýhradným přejímáním s tím spojených součástí sociálního postavení a aktivním posilováním příhodných charakteristik podniku. Druhou krajností je udržování značného odstupu zaměstnance od podnikového dění, aktivní snaha o osobní nezávislost, popřípadě zvýraznění vazby na odlišné sociální prostředí (nejčastěji na rodinu). Jedná se o dimenzi, jež bezprostředně podmiňuje společenské aktivity jedince ve firmě a také rozsah a míru pracovního jednání (Krninská, 2012).

2.9 Stimulace

Dle Pauknerové (2006) je stimulace zaměstnanců nedílnou složkou manažerské práce. V kterémkoli procesu sociální interakce nastává ovlivňování jedince jako pracovníka. Stimulací se tedy rozumí vnější působení na prožívání a jednání jedince, cílevědomé usměrňování a ovlivňování jeho motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (odměna, kladné hodnocení) či na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících důsledků (sankce, trest, záporné hodnocení). Žádoucí účinek má jen taková stimulace, při které jsou užívány stimuly v souladu s motivací jedince.

Základním předpokladem efektivního stimulování je uplatňování stimulačních podnětů v souladu s potřebami a celkovým motivačním profilem pracovníků. To zejména předpokládá, že manažer bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát (Krninská, 2012).

Pauknerová (2006) dále uvádí, že stimulace k práci značí záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků. Každý manažer sleduje stimulaci pracovníků k práci dva cíle. Prvním cílem je podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovní činnosti a druhým cílem je další osobnostní rozvoj pracovníků.

Výhodou stimulace je její jednoduchost. Dokud dáváme peníze, jídlo nebo jiné žádoucí hodnoty, člověk vykonává to, co potřebujeme. Nevýhodou tedy je, že výkon probíhá jen po dobu, po kterou stimuly působí (Plamínek, 2011).

2.10 Stimul

Stimulem je jakýkoliv podnět vyvolávající určité změny v motivaci člověka. Jsou rozlišovány impulsy a incentivy. Impulsy představují endogenní (vnitřní), intrapsychické podněty, které ohlašují nějakou změnu v těle či mysli jedince. Mezi impulsy lze začlenit tělesnou únavu (motiv odpočinku), stavy těla jako například bolest zubů, jež může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře či určité stavy mysli, jako je např. nervozita.

Incentivy jsou pak exogenní (vnější), z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně či naučeně k impulsům, tedy podněty, které aktivují jistý motiv. Incentivem je např. pochvala za dobrý výkon nebo nabídka možnosti pracovního postupu.

Impulesem nebo incentivem může být cokoliv, avšak záleží především na motivační struktuře konkrétního jedince (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

2.11 Stimulační prostředky

Základním předpokladem pro účinnou stimulaci zaměstnanců je znalost jejich osobnosti, zejména jejich motivačního profilu. Přitom stimulem může být vše, co je pro pracovníka důležité a vše, co může společnost svému zaměstnanci nabídnout. Následující stimulační prostředky jsou řazeny podle toho, jak jsou závažné z hlediska psychologického a podnikového:

- hmotná odměna;
- obsah práce;
- povzbuzování – neformální hodnocení;
- atmosféra pracovní skupiny;
- pracovní podmínky a režim práce;
- identifikace s prací, profesí a podnikem;
- externí stimulační faktory (Bedrnová & Nový, 2007).

2.11.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna je zdrojem existenčních zdrojů významných pro život zaměstnance i jeho rodiny, proto je pokládána za nejpodstatnější stimulační prostředek. Může mít peněžní podobu (plat, mzda, prémie, odměny za vyšší výkony, cílové prémie), ale také mnoho dalších podob, které jsou méně univerzální, avšak mohou nabývat osobitějších charakteristik, a tím pracovníka stimulovat účinněji a hlouběji.

Všechny odměny mají pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- Je nezbytné, aby vztah hmotné odměny k výkonu byl přímý.
- Odměny by měly být poskytovány co nejdříve po skončení úkolu, ale nikdy ne předem.
- Měl by být jasně stanoven vztah mezi odměnou a vynaloženým úsilím, pracovník by tedy měl přesně znát, za jaký výkon je odměněn.
- Měla by být předem stanovená jasná pravidla, která vymezují vztah mezi výkonem a odměnou.

Spravedlivé přidělování hmotných odměn je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro bezproblémové mezilidské vztahy na pracovišti (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

Pink (2011) uvádí, že potencionální odměny (typu „jestli..., pak...“) mají negativní efekt, protože vyžadují, aby se lidé vzdali části své autonomie.

Krninská (2012) uvádí, že velikost a skladba mzdy je určena na základě souboru měřítek (kritérií), které stanovuje mzdová soustava. Přitom se sledují krátkodobé i dlouhodobé cíle. Obvykle se používají tato měřítka:

- Znaky práce (požadované znalosti, zkušenosti, dovednosti a požadovaná odpovědnost, fyzická a psychická namáhavost práce, intenzita pracovního vypětí, úrazové riziko, náročné pracovní prostředí, vysoká monotónnost práce, riziko chorob z povolání apod.).
- Znaky pracovníka (přihlédnutí k osobním kvalitám a zásluhám pracovníka, věku, délce působení v podniku).
- Podnikové nebo resortní okolnosti (prémie, odměny za mimořádné výkony).

2.11.2 Obsah práce

Dle Bedrnové a Nového (2007) je dalším důležitým faktorem stimulace obsah práce. Je velmi nutné si uvědomit, že stimulační hledisko vlastní činnosti není u každého pracovníka totožně účinné. Každého oslovuje konkrétní aspekt jinak. Úkolem manažera by mělo být pomáhat nalézt pracovníkům jejich účinný apel, dále ho rozvíjet a zvýraznit ho. Na obsah práce působí například tyto apely:

- Apel na tvořivé myšlení: hledání nových řešení, uplatnění vlastních nápadů, nelze vystačit se stereotypy.
- Apel na samostatnost, autonomii: člověk je samostatný, zodpovědný, nevykonává jen příkazy, sám si určuje, co jak bude dělat.
- Apel na koncepční myšlení: práce žádá nadhled, analýzu logiky vztahů.
- Apel na systematické myšlení: rychlost a pružnost myšlení.
- Apel hrlosti na práci: práce má smysl, je užitečná.
- Apel hrlosti na vlastní schopnosti: dovednosti, znalosti, schopnosti.
- Apel na prestiž: práce je společensky oceněna.
- Apel moci: práce podává pocit nadřazenosti, nadvlády.

2.11.3 Povzbuzování – neformální hodnocení

Povzbuzování je významný nástroj v rukou vedoucích pracovníků, protože pomáhá pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jde vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazňovány hlavně pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje racionální (obsahovou) rovinu i rovinu prožitkovou (emocionální).

V rovině racionální se jedná o zpětnou vazbu. Vedoucí poskytuje pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá či neodpovídá očekávání vzhledem k cíli.

V rovině prožitkové zaměstnanec cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, je spokojený, protože dokázal něco pozitivního, a tak se zvyšuje i jeho sebedůvěra a přesvědčení, že je schopen podat lepší výkon (Bedrnová & Nový, 2007).

2.11.4 Atmosféra pracovní skupiny

Stimulační účinky obsahují také sociální faktory. Sociální skupina má svá vlastní pravidla a normy, a tak ji vedoucí nemůže nařídít, jak se má chovat. Avšak ji může usměrňovat tím, že na ni působí. Lidé si vzájemně porovnávají své pracovní výkony v každé pracovní skupině. V dobré pracovní skupině tím jedinec posílí své sebevědomí, pokud je porovnávání pozitivní (při negativním vede ke snaze se zlepšit). Špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

2.11.5 Pracovní podmínky a režim práce

Zájem organizace vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: lepší podmínky pro práci se projeví ve zlepšení výkonu a zároveň selepší vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Nezájem vedení organizace o pracovní podmínky pak působí destimulačně, a to i když jsou hmotné odměny vysoké (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

2.11.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací představuje situaci, kdy člověk přijal práci jako nedílnou složku svého života. Identifikace s profesí značí, že jedinec svojí profesi pokládá za součást svého osobního profilu. Identifikace s podnikem znamená, že se pracovník ztotožňuje s hospodářskou organizací a je charakterizována přijetím cílů podniku.

Jestliže se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, pak to vede k jeho dlouhodobě vysokému pracovnímu výkonu, hospodárnosti, odpovědnosti, tvořivosti a je vstřícnější ke svým spolupracovníkům (Provazník & Komárková, 1998).

Identifikace člověka s prací, profesí a podnikem vyjadřuje významné či bezprostředně vůdčí postavení pracovního zařazení v převažujících postojích jedince nebo v hodnotovém systému. Vysoká úroveň této identifikace značí, že vnitřní motivy člověka mají rozhodující iniciační závažnost.

Rozsah identifikace pracovníků s prací, profesí a podnikem tvoří aktivační potenciál organizace, mohutnost jeho lidského kapitálu. Je žádoucí, aby byl co nejvyšší, protože je vrcholem motivace a stimulace k pracovnímu jednání (Krninská, 2012).

2.11.7 Externí stimulační faktory

Na pracovní ochotu působí stimulačně také faktory, které mají širší než organizační rámec. Jde o celkovou image organizace, její vnímání v celospolečenském kontextu, její pověst a prestiž. Čím více je podnik společensky uznávanější a prestižnější, tím více stimuluje k práci. A naopak, negativní image se promítá do neochoty v podniku intenzivně pracovat nebo do ní vstoupit. Stimulačně působí zvenčí taktéž makroekonomická situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulační, ale očekávání recese a stagnace je demotivující. Dalším vnějším faktorem je politická situace (Bedrnová & Nový, 2007).

3 METODICKÝ POSTUP

3.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané společnosti se zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků.

3.2 Metodika práce

3.2.1 Studium odborné literatury

Před zahájením praktické části bylo nutné prostudovat českou i zahraniční odbornou literaturu z oblasti motivace a stimulace. Získané informace jsou obsaženy v literární rešerši, která byla zpracována na podzim roku 2018. Odborná literatura byla zapůjčena z Jihočeské vědecké knihovny v Českých Budějovicích a z Akademické knihovny Jihočeské univerzity.

3.2.2 Charakteristika společnosti

Dále bylo nezbytné získat podnik, ve kterém bude možné zhodnotit motivaci a stimulaci zaměstnanců. Pro účely této bakalářské práce byla vybrána společnost BOVA spol. s r. o. Charakteristika společnosti byla vypracována na základě informací získaných především z webových stránek společnosti a z rozhovoru s manažerem.

3.2.3 Způsoby sběru dat

Podnikové písemnosti

Jedním z použitých zdrojů informací byly interní materiály společnosti BOVA spol. s r. o. Díky těmto materiálům mohly být získány potřebné informace o charakteru společnosti a o skutečnostech týkajících se oblasti motivace a stimulace. Údaje byly čerpány zejména z webových stránek, propagačních materiálů a interních směrnic.

Pozorování

Pozorováním se sledují vnější projevy člověka (jeho jednání, chování a činnost) v určitém sociálním kontextu a prostředí. Výzkumník si může vybrat mezi třemi technikami pozorování, a to skrytým, zjevným nebo přerušovaným. U skrytého pozorování se výzkumník vydává za zaměstnance a podílí se na každodenním pracovním životě. Zjevné pozorování je snazší a preferovanější. Pozorovatel svoji přítomnost v podniku nezatajuje, může se volně pohybovat, zapojovat do aktivit a vést rozhovory. S tímto pozorováním musí souhlasit zaměstnavatel i pracovníci. Při přerušovaném pozorování výzkumník své poslání nezatajuje, ale tráví ve společnosti mnohem méně času. Výzkumník se nezapojuje do aktivit, soustřeďuje se na vlastní pozorování (Pavlica & kol., 2000).

Díky pozorování byly získány bližší informace o pracovním prostředí, o vztazích mezi pracovníky a o vztazích mezi zaměstnavatelem a zaměstnanci. Výsledky této metody jsou využity hlavně v diskuzi k jednotlivým otázkám z dotazníkového šetření.

Nestrukturované rozhovory

Výzkumný rozhovor se dá všeobecně definovat jako proces, jehož cílem je prostřednictvím záměrně vyvolané interakce mezi tazatelem a respondentem získat informace, které jsou potřebné k pochopení určité problémové oblasti. Nestrukturovaný rozhovor je oproti strukturovanému rozhovoru volnější, přičemž je na výzkumníkovi, jak jej naplánuje a připraví, jaké otázky a kdy v jeho průběhu položí. Hlavním cílem kvalitativního rozhovoru je porozumět, jak jednotlivci interpretují a konstruují určité skutečnosti (Pavlica & kol., 2000).

Pro sestavení dotazníkového šetření bylo nejprve nezbytné zjistit informace o podniku prostřednictvím neřízených rozhovorů. Na základě rozhovoru s manažerem a zjištěných informací byly zvoleny vhodné otázky do dotazníkového šetření. Další rozhovory také posloužily ke správnému vyhodnocení jednotlivých otázek a jsou použity v diskuzi.

Dotazníkové šetření

Jde o písemnou, více formalizovanou podobu metody dotazování. Dotazníkovým šetřením se snažíme získat informace o motivech, postojích, názorech, hodnotách, vztazích a charakteristických rysech sociálních skupin a o podobných skutečnostech.

Konečný výsledek výzkumu záleží na formulaci jednotlivých položek a na konstrukci dotazníku. Otázky mohou být buď otevřené, uzavřené nebo polootevřené. V uzavřených otázkách respondent vybírá jednu z předem daných odpovědí bez možnosti vlastní volby. U otevřených položek nejsou žádné dopředu formulované odpovědi, respondent odpovídá podle svého uvážení. Výhodou je hlubší odpověď, ale jsou obtížnější na zpracování. Polootevřené jsou kombinací otevřených a uzavřených otázek (Pavlica & kol., 2000).

Dotazníkové šetření bylo nejvýznamnější metodou sběru dat této bakalářské práce. Sestavený dotazník se nachází v příloze č. 1. Tento dotazník byl zcela anonymní a skládá se z 21 otázek, přičemž byly nejčastěji použity otázky uzavřené, kdy respondent vybíral právě jednu možnost a dále otázky polootevřené, kde mohl respondent vybírat z možností anebo se sám vyjádřit. Dotazník tedy obsahuje 18 uzavřených a 3 polootevřené otázky. Zcela otevřené otázky nebyly použity vůbec. Dotazník byl předložen manažerovi ke kontrole a následně rozdán v papírové podobě zaměstnancům. Dotazníkové šetření bylo uskutečněno na začátku února roku 2019. Vyplněný dotazník se podařilo získat od 25 respondentů z celkových 45 zaměstnanců. Celková návratnost je tedy 55, 5 %.

3.2.4 Zpracování dat

Získané dotazníky byly nejprve zkontrolovány, přičemž žádný dotazník nemusel být vyřazen. Následně byly výsledky dotazníkového šetření zpracovány do tabulek a grafů pomocí programů Microsoft Office Word a Microsoft Office Excel. Výsledné grafy a tabulky jsou uvedeny v praktické části a jsou doplněny o diskuzi.

Na základě získaných informací a dotazníkového šetření byla zhodnocena motivace a stimulace zaměstnanců a navrženy možné změny vedoucí ke zlepšení současného stavu.

4 VÝSLEDKY VÝZKUMU

4.1 Charakteristika společnosti

Společnost BOVA spol. s r. o. se nachází ve Středočeském kraji a byla založena v roce 1992. Tento podnik se zabývá výrobou spojovacích prostředků pro tesařské konstrukce. Firma navazuje na dlouholetý vývoj a produkci výrobního programu. V roce 2009 byly do provozu zavedeny další výrobní objekty o celkové ploše 4600 m².

Tato společnost spolupracuje se softwarovou firmou FINE Praha a se Stavební fakultou ČVUT Praha. Firma může na trh ročně uvést řadu nových produktů podle požadavků spotřebitelů díky vlastnímu konstrukčnímu oddělení a produkci nástrojů a přípravků. Při výrobě využívají mechanické a hydraulické lisy s lisovací silou od 25 do 250 tun. Také používají svářecí automaty a technologie na třískové obrábění.

4.1.1 Předmět podnikání

Společnost se zaměřuje na výrobu a vývoj v těchto oblastech:

- kování na dřevěné tesařské konstrukce;
- výrobní technologie na dřevěné příhradové konstrukce;
- kotvy na kamenné konstrukce;
- nástavce europalet a kování na velkoplošné obaly;
- kování na železniční pražce a protištěpné spony;
- zásuvkové systémy pro lékárny, sklady a obchody;
- ostatní výrobky.

4.2 Dotazníkové šetření

V této části bakalářské práce jsou uvedeny a zpracovány výsledky dotazníkového šetření. Nejprve jsou uvedeny otázky týkající se identifikačních údajů respondentů, následně jsou rozebrány otázky, které jsou zaměřené na motivaci a stimulaci zaměstnanců.

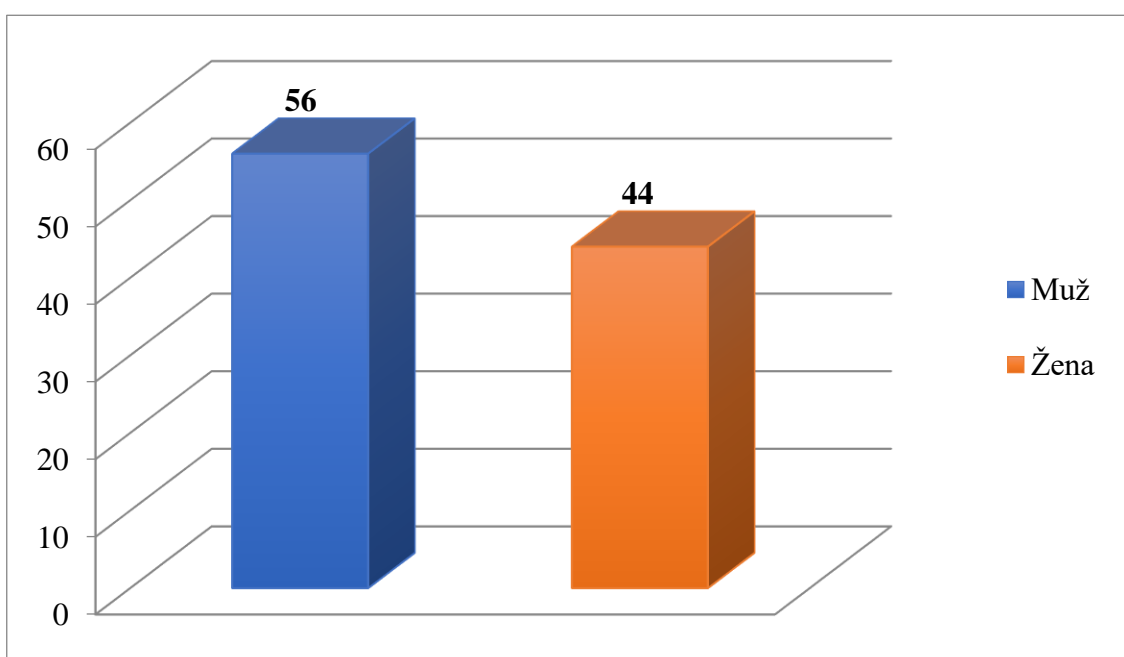
Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 2: Pohlaví

Odpověď	Počet	%
Muž	14	56
Žena	11	44
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z grafu 1 vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 56 % mužů a 44 % žen. Zastoupení mužů a žen je tedy téměř rovnoměrné, přičemž převažuje zastoupení mužů.

Vzhledem k tomu, že jde spíše o náročnější práci s těžkým kovovým materiálem, dalo by se očekávat, že ve společnosti bude převažovat mužské pohlaví, avšak obě pohlaví jsou zastoupena téměř stejně, neboť ženy většinou obsluhují různé lisy. Proto tento výsledek nebyl příliš překvapivý, jelikož odpovídá struktuře zaměstnanců.

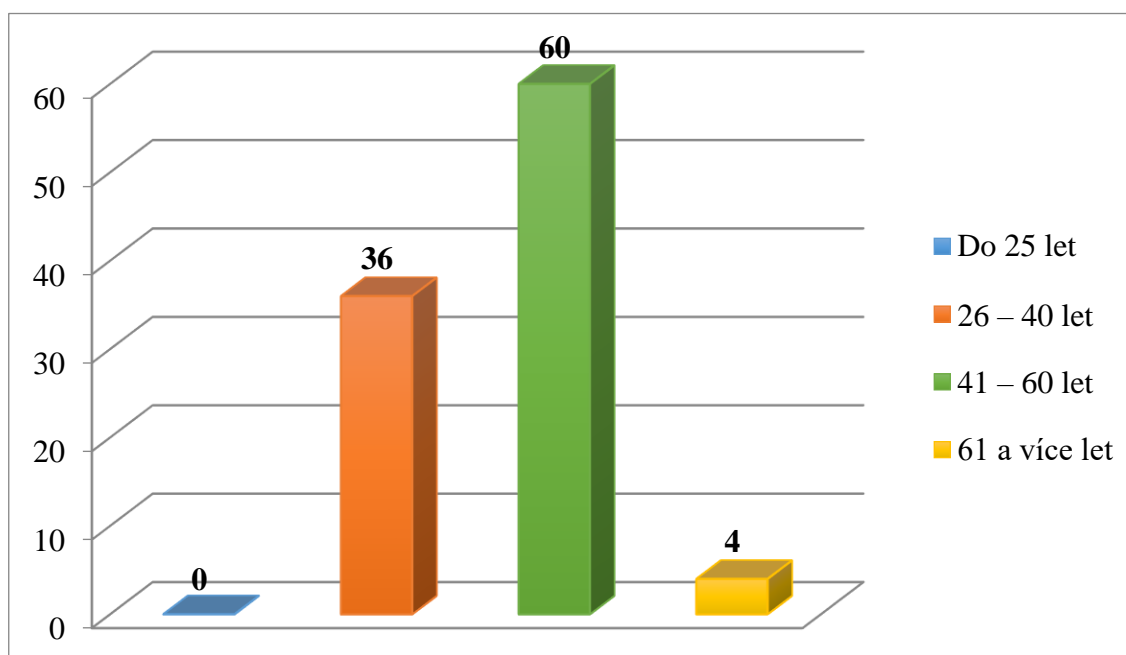
Otázka 2: Kolik je Vám let?

Tabulka 3: Věk zaměstnanců

Odpověď	Počet	%
Do 25 let	0	0
26 – 40 let	9	36
41 – 60 let	15	60
61 a více let	1	4
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věk zaměstnanců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z uvedeného grafu lze vyčíst, že dotazníkového šetření se nezúčastnil žádný respondent do věkové kategorie 25 let. Věková kategorie 26 – 40 let je zastoupena 36 %. Největší zastoupení je ve věkové kategorii 41 – 60 let, kterou tvoří 60 % respondentů. Pouze 1 zaměstnanec, tedy 4 %, spadá do kategorie nad 61 let.

Z výsledků lze shledat, že více jak jednu polovinu tvoří zaměstnanci ve starší věkové kategorii 41 – 60 let. Tato věková kategorie má mnoho zkušeností a znalostí, které může poskytnout mladším pracovníkům. Avšak lze pozorovat, že mladá generace má stále méně zájem pracovat při monotónní práci u lisovacích strojů, což může být jednou z příčin nižšího zastoupení pracovníků ve věku 26 – 40 let a žádného zastoupení do věku 25 let.

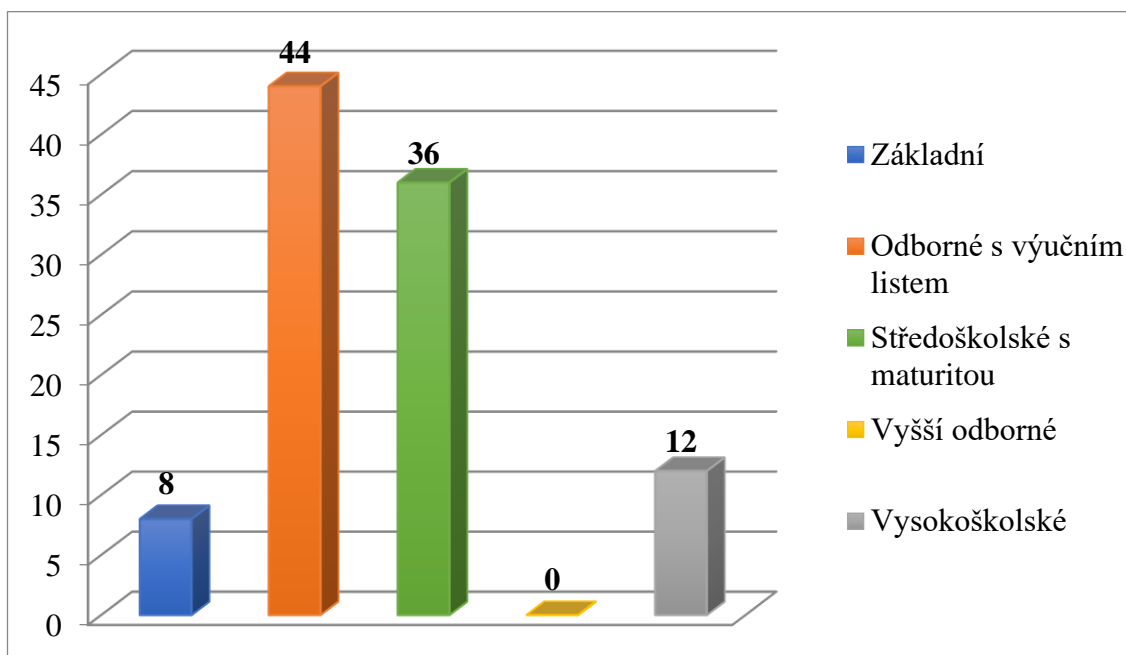
Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků

Odpověď	Počet	%
Základní	2	8
Odborné s výučním listem	11	44
Středoškolské s maturitou	9	36
Vyšší odborné	0	0
Vysokoškolské	3	12
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Dotazníkové šetření ukazuje, že nejvíce respondentů (44 %) má odborné vzdělání s výučním listem. Další početnější skupinou jsou pracovníci se středoškolským vzděláním s maturitou, což odpovídá 36 %. Se základním vzděláním pracuje ve společnosti 8 % respondentů a vysokoškolského vzdělání dosáhlo 12 % respondentů. Žádný z dotazovaných nemá vyšší odborné vzdělání.

Ve společnosti nejsou příliš vysoké nároky na vzdělání, neboť je zapotřebí spíše manuální zručnost a pracovitost. To dokazují i výsledky průzkumu, jelikož nejvíce dotazovaných dosáhlo odborného vzdělání s výučním listem a středoškolského vzdělání s maturitou. Vysokoškolsky vzdělaní lidé jsou technicko – hospodářští pracovníci nebo jsou zaměstnaní na vedoucích pozicích podniku.

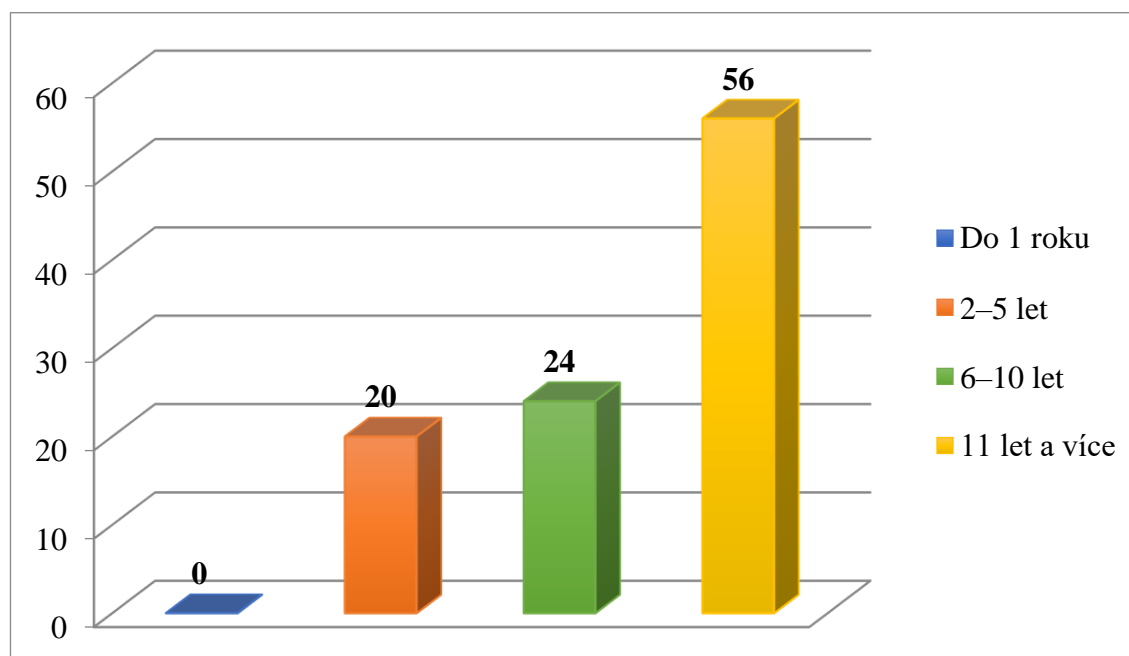
Otázka 4: Jak dlouho v této společnosti pracujete?

Tabulka 5: Doba zaměstnání

Odpověď	Počet	%
Do 1 roku	0	0
2–5 let	5	20
6–10 let	6	24
11 let a více	14	56
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Doba zaměstnání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že více než jedna polovina respondentů, přesně 56 %, pracuje ve společnosti 11 let a déle. Celkem 24 % dotazovaných působí v podniku v délce 6 – 10 let a 20 % respondentů je zde po dobu 2 – 5 let. Žádný respondent (0 %) nepůsobí ve společnosti pouze do 1 roku.

Většinou jsou respondenti dlouholetými zaměstnanci podniku, což svědčí o vysoké stabilitě pracovních míst a o loajalitě pracovníků vůči společnosti. Z těchto výsledků je možné usoudit, že zaměstnanci jsou v podniku spokojeni, a tak nemají potřebu měnit zaměstnání.

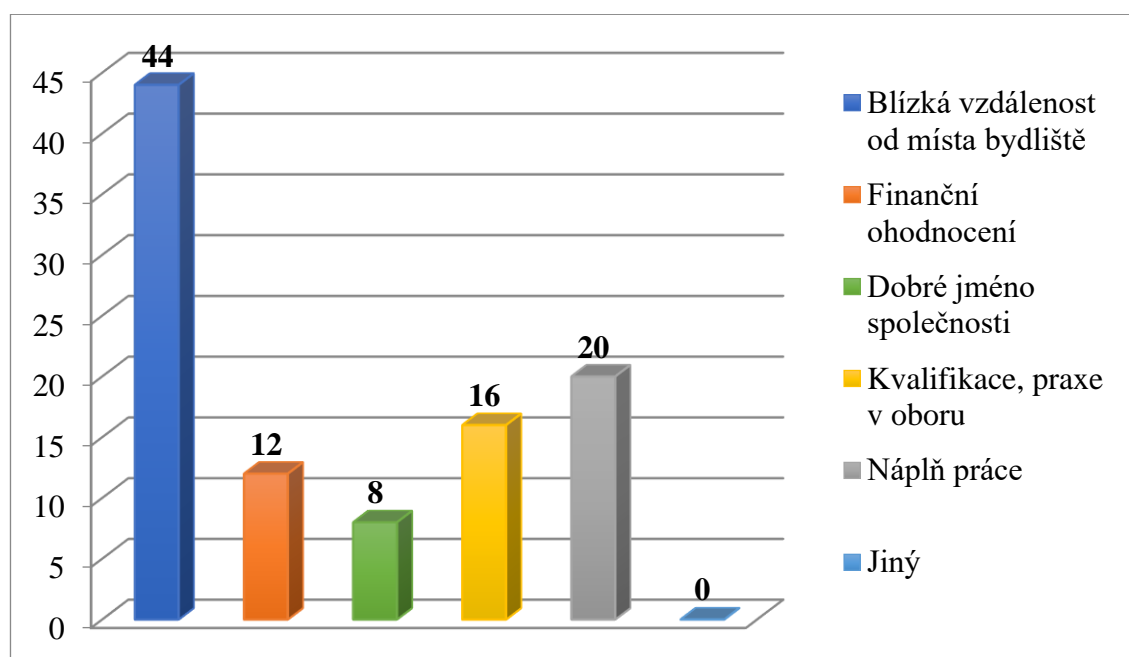
Otázka 5: Proč jste začal/a pracovat v této společnosti?

Tabulka 6: Důvod začátku zaměstnání

Odpověď	Počet	%
Blízká vzdálenost od místa bydliště	11	44
Finanční ohodnocení	3	12
Dobré jméno společnosti	2	8
Kvalifikace, praxe v oboru	4	16
Náplň práce	5	20
Jiný	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Důvod začátku zaměstnání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Výzkumem bylo zjištěno, že nejčastějším důvodem začátku zaměstnání v této společnosti byla blízká vzdálenost od místa bydliště. Tuto odpověď zvolilo 44 % dotazovaných. Druhou nejčastější odpovědí byla náplň práce (20 %). Následuje kvalifikace, praxe v oboru (16 %), dále finanční ohodnocení (12 %) a zbývajících 8 % zvolilo dobré jméno společnosti. Žádný respondent neuvedl jiný důvod.

Je tedy zřejmé, že nejčastěji volí lidé práci v této společnosti z důvodu blízké vzdálenosti od místa bydliště, jelikož ve firmě pracuje mnoho pracovníků z okolních vesnic, kde není mnoho pracovních příležitostí. Dále je pro pracovníky důležité, aby pracovali v oboru, ve kterém získali příslušné vzdělání.

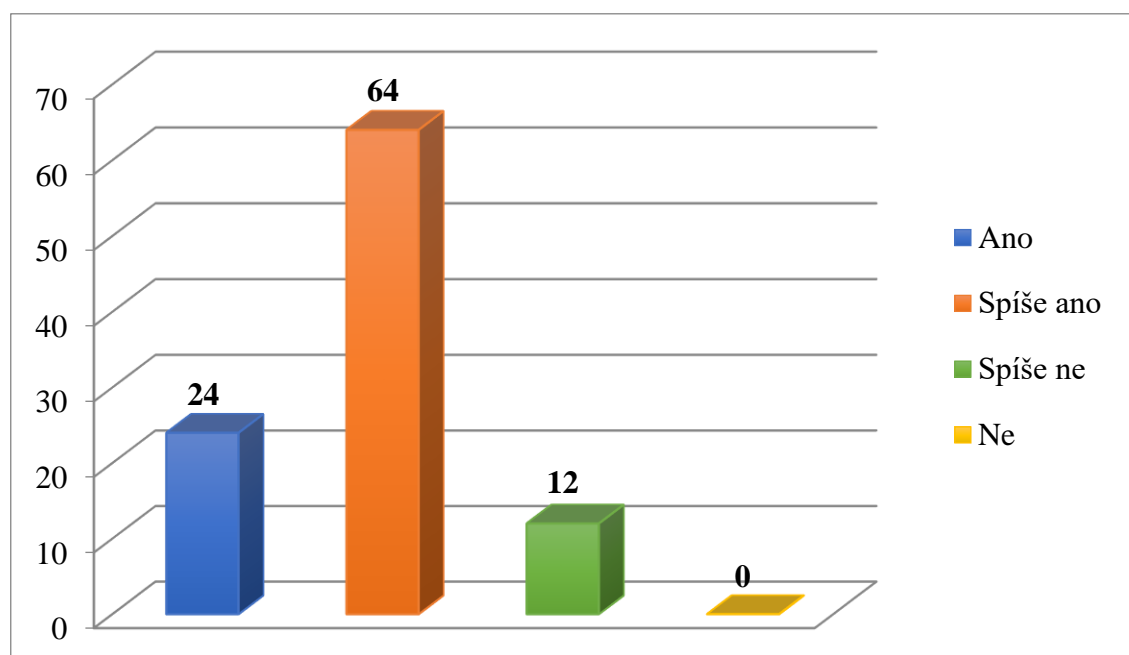
Otázka 6: Jste spokojen/a ve Vašem zaměstnání?

Tabulka 7: Spokojenost v zaměstnání

Odpověď	Počet	%
Ano	6	24
Spíše ano	16	64
Spíše ne	3	12
Ne	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Spokojenost v zaměstnání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Tato otázka ukazuje spokojenost zaměstnanců v jejich zaměstnání. Žádný respondent (0 %) není zcela nespokojen ve svém zaměstnání. Jen 3 pracovníci, tedy

12 % respondentů, jsou spíše nespokojeni. Dohromady 88 % dotázaných uvedlo, že jsou spíše spokojeni nebo celkově spokojeni.

Celková spokojenost pracovníků v zaměstnání je důležitá nejen pro kvalitní odvádění práce, proto je významné, že více než čtyři pětiny zaměstnanců uvádí, že jsou ve svém zaměstnání spokojeny či spíše spokojeny (v podniku se jim líbí, ale určité věci by pozměnili) a zároveň nikdo neuvedl, že by byl zcela nespokojen.

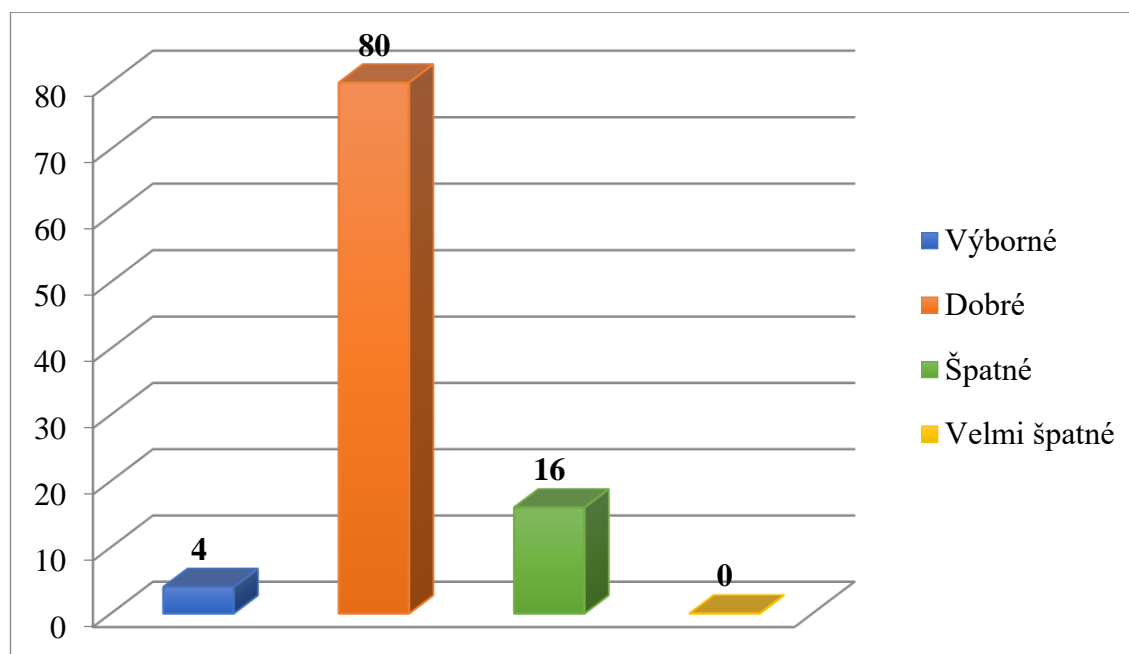
Otázka 7: Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti?

Tabulka 8: Mezilidské vztahy na pracovišti

Odpověď	Počet	%
Výborné	1	4
Dobré	20	80
Špatné	4	16
Velmi špatné	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Mezilidské vztahy na pracovišti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Graf 7 znázorňuje, že 1 pracovník, což představuje 4 %, považuje mezilidské vztahy za výborné. Převážná část respondentů, tedy 80 %, uvedlo, že vztahy na pracovišti jsou dobré. Zbývajících 16 % (4 pracovníci) pokládají mezilidské vztahy na pracovišti za špatné. Dá se považovat za pozitivní, že žádný z oslovených respondentů nevnímá vztahy v pracovním kolektivu jako velmi špatné.

Přátelské vztahy mezi pracovníky přispívají k příjemné atmosféře a tím i k větší spokojenosti a vyšší motivaci zaměstnanců v podniku. I když více než čtyři pětiny respondentů vnímá mezilidské vztahy jako výborné až dobré, je nutné věnovat pozornost i těm, kteří je považují za špatné.

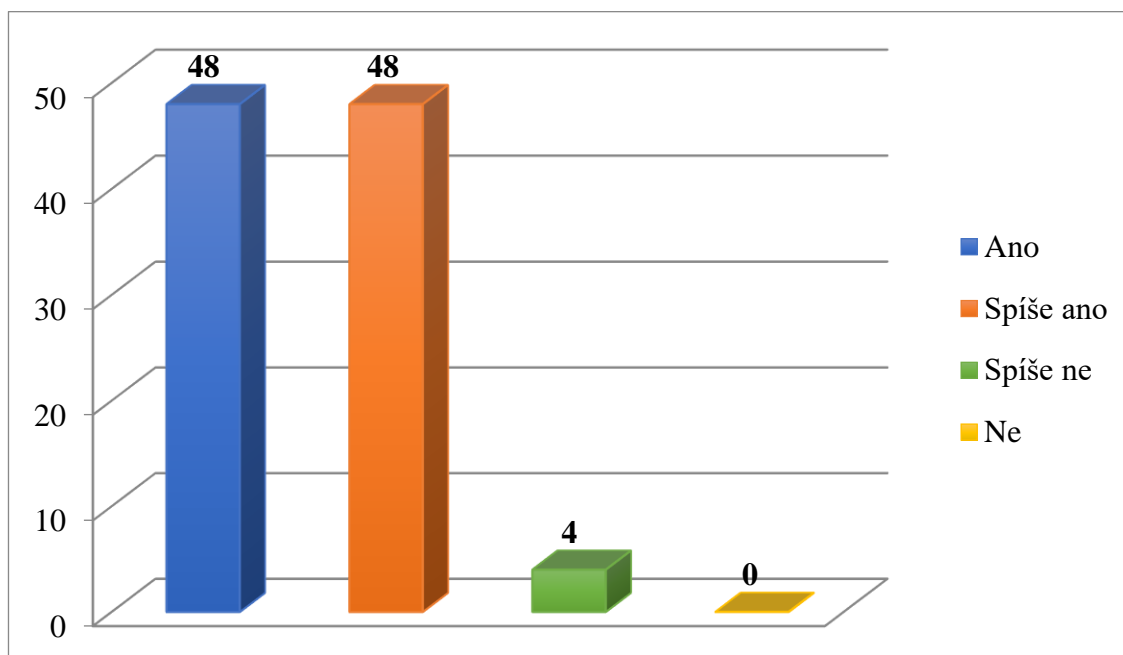
Otázka 8: Jste spokojen/a s pracovním prostředím a jeho vybavením?

Tabulka 9: Spokojenost s pracovním prostředím a jeho vybavením

Odpověď	Počet	%
Ano	12	48
Spíše ano	12	48
Spíše ne	1	4
Ne	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Spokojenost s pracovním prostředím a jeho vybavením (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z uvedeného grafu je patrné, že shodný počet respondentů, tedy 48 %, je s pracovním prostředím a jeho vybavením zcela spokojen nebo spíše spokojen. Pouze jeden pracovník, což odpovídá 4 %, je s pracovním prostředím a jeho vybavením spíše nespokojen. Žádný z respondentů není zcela nespokojený.

Dle Herzbergovi dvoufaktorové teorie motivace spokojenost s faktorem jako je například pracovní prostředí sice nezvyšuje motivaci, ale nespokojenost s touto oblastí může vést k demotivaci. To si uvědomuje i společnost a snaží se pracovní prostředí stále vylepšovat a modernizovat. Tomu odpovídá i výsledek, kdy 96 % dotazovaných odpovědělo na tuto otázku kladně, což znamená, že se jim pracovní prostředí a jeho vybavení líbí.

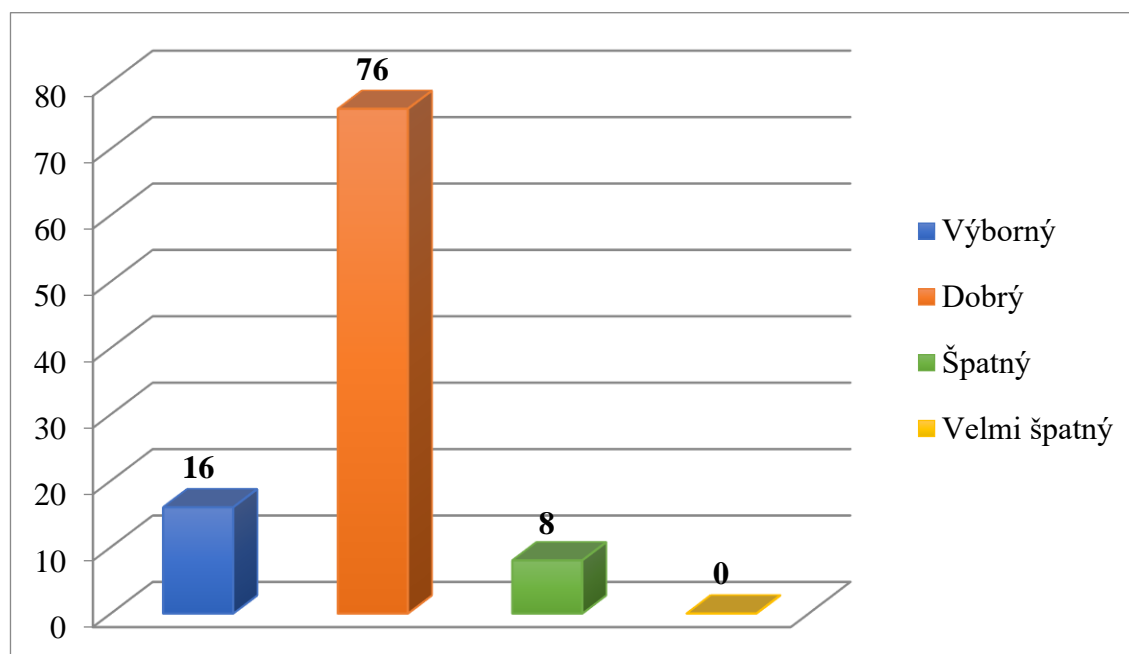
Otázka 9: Jak hodnotíte vztah vedení k Vám?

Tabulka 10: Vztah vedení k zaměstnancům

Odpověď	Počet	%
Výborný	4	16
Dobrý	19	76
Špatný	2	8
Velmi špatný	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Vztah vedení k zaměstnancům (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Tato otázka se zabývá tím, jak zaměstnanec hodnotí vztah mezi ním a vedením. Nikdo (0 %) z dotazovaných nepovažuje vztah vedení ke své osobě za velmi špatný. Pouze 2 pracovníci (8 %) si myslí, že vztah mezi nimi a vedením je špatný. Celkem 76 % respondentů považuje tento vztah za dobrý a zbývajících 16 % uvedlo, že vztah vedení k nim je výborný.

Stejně jako přátelské vztahy mezi pracovníky i dobré vztahy mezi nadřízeným a podřízeným přispívají k větší spokojenosti a vyšší motivaci zaměstnanců. Jako u otázky týkající se mezilidských vztahů je pozitivní, že žádný z dotazovaných nevnímá vztah

nadřízeného k němu za velmi špatný. I když 92 % pokládá tento vztah za výborný až dobrý, je třeba řešit či zlepšovat vztahy i s pracovníky, kteří si myslí, že je vztah vedení k nim špatný.

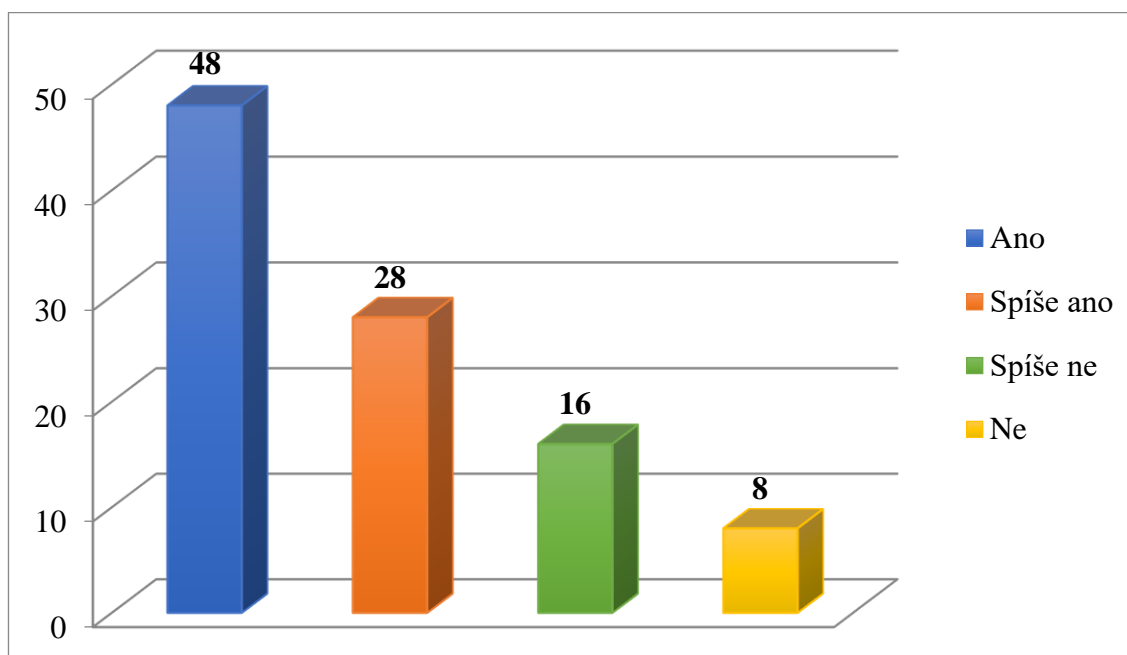
Otázka 10: Jste ze strany nadřízeného dostatečně motivován/a?

Tabulka 11: Motivace ze strany nadřízeného

Odpověď	Počet	%
Ano	12	48
Spíše ano	7	28
Spíše ne	4	16
Ne	2	8
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Motivace ze strany nadřízeného (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Výzkumem bylo zjištěno, že téměř polovina, tedy 48 % respondentů, se cítí dostatečně motivována ze strany nadřízeného a 28 % dotazovaných si myslí, že jsou spíše dostatečně motivováni ze strany nadřízeného. Dalších 16 % respondentů uvedlo, že spíše

nejdou dostatečně motivováni a celkem 2 pracovníci (8 %) jsou rozhodně nespokojeni s motivací ze strany nadřízeného.

Téměř jedna čtvrtina dotazovaných vidí jisté nedostatky v motivaci ze strany nadřízeného nebo se cítí zcela nemotivována. Dostatečně motivovaný pracovník je výkonnější a efektivnější, a i díky tomu společnost prosperuje, proto je nezbytné, aby se podnik zaměřil na motivaci svých zaměstnanců, přičemž je důležité mít na vědomí, že každý pracovník je jiný, a tak ho motivují odlišné motivační prostředky.

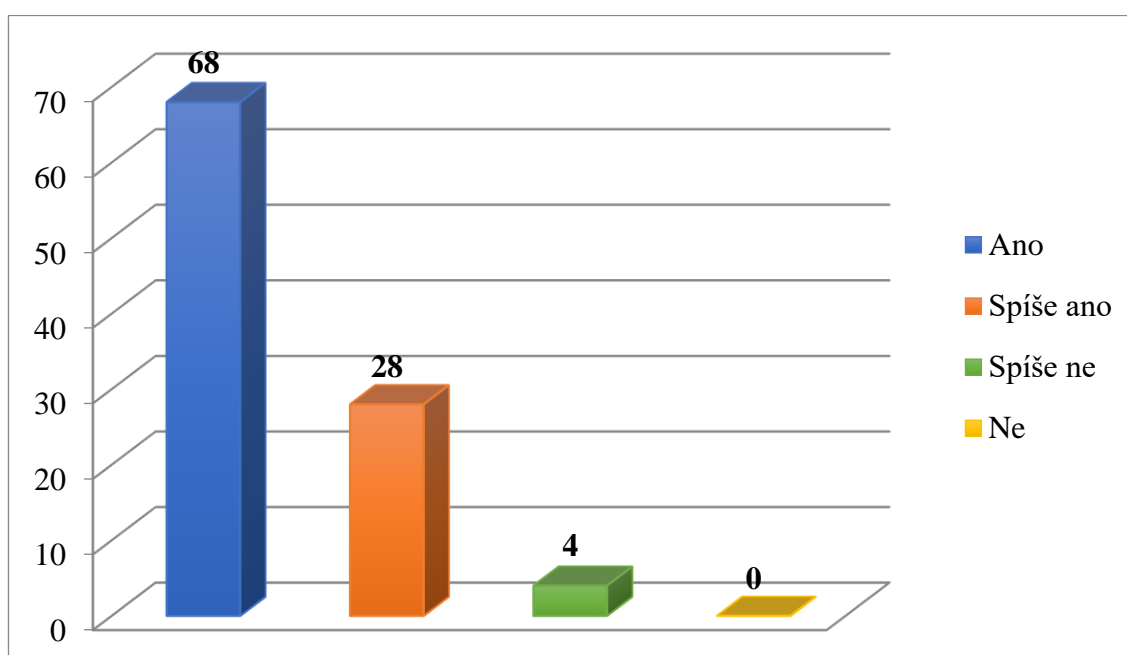
Otázka 11: Cítíte se pro firmu užitečný/ přínosný?

Tabulka 12: Pocit užitečnosti/ přínosnosti zaměstnanců

Odpověď	Počet	%
Ano	17	68
Spíše ano	7	28
Spíše ne	1	4
Ne	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Pocit užitečnosti/ přínosnosti zaměstnanců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Ze všech dotazovaných mají více než dvě třetiny respondentů (68 %) pocit, že jsou pro společnost přínosní. Celkem 28 % dotazovaných se cítí být spíše užitečnými či přínosnými a zbylé 4 %, tedy pouze 1 pracovník, se cítí pro podnik spíše nepřínosný. Žádný respondent (0 %) nemá pocit, že by byl zcela nepřínosný.

Pro podnik je podstatné, aby se jeho zaměstnanci cítili užiteční/ přínosní, neboť pokud mají pocit užitečnosti, více se snaží a podávají lepší výkony. Cítí, že jejich práce má smysl, a tak mají svou práci radši. Pro společnost je tedy významné, že všichni respondenti až na jednoho pracovníka odpověděli na tuto otázku kladně.

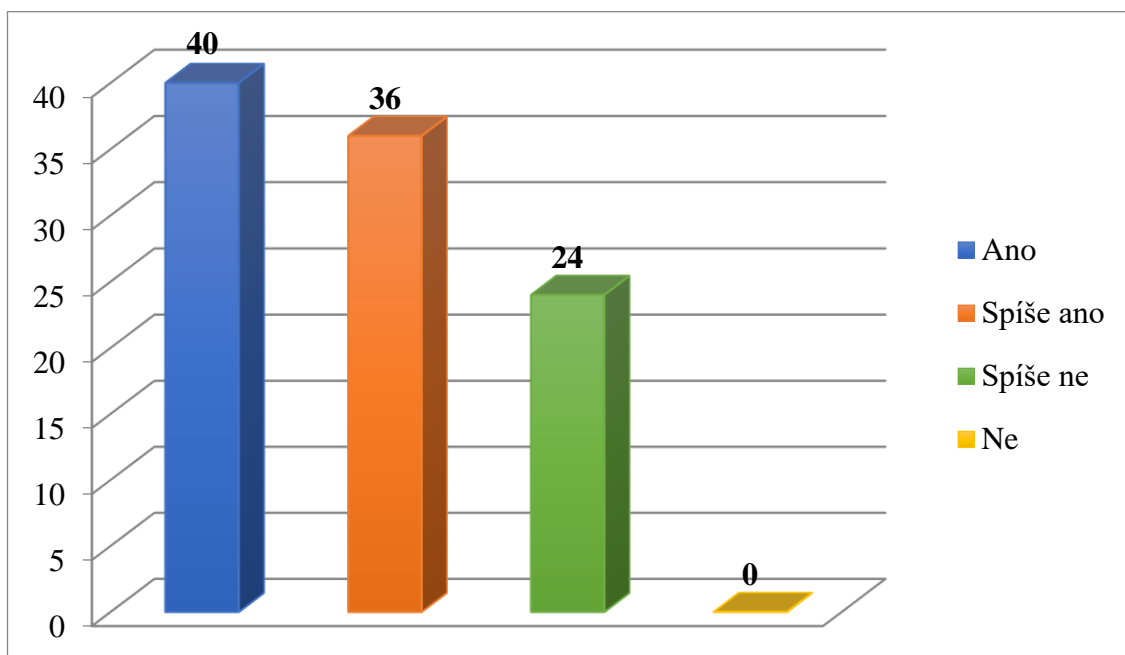
Otázka 12: Jste spokojen/a s informovaností a komunikací s nadřízeným?

Tabulka 13: Spokojenost s informovaností a komunikací s nadřízeným

Odpověď	Počet	%
Ano	10	40
Spíše ano	9	36
Spíše ne	6	24
Ne	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Spokojenost s informovaností a komunikací s nadřízeným (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že nejvíce dotazovaných, což odpovídá 40 %, je rozhodně spokojeno s informovaností a komunikací s nadřízeným. Spíše spokojeno je 36 % respondentů a zbylých 24 % vidí určité nedostatky v informovanosti a komunikaci s nadřízeným. Nikdo z dotazovaných nezvolil odpověď rozhodně ne.

Bezproblémová komunikace je základem pro dobré vztahy na pracovišti. Aby pracovníci mohli správně provádět své pracovní úkoly a plnit stanovené cíle podniku, potřebují dostatek potřebných informací. Tři čtvrtiny respondentů jsou spokojeny s informovaností a komunikací s nadřízeným, avšak téměř jedna čtvrtina pracovníků není s touto oblastí zcela spokojena. Proto by se vedení mělo snažit zlepšovat komunikaci s podřízenými a poskytovat zaměstnancům dostatek informací.

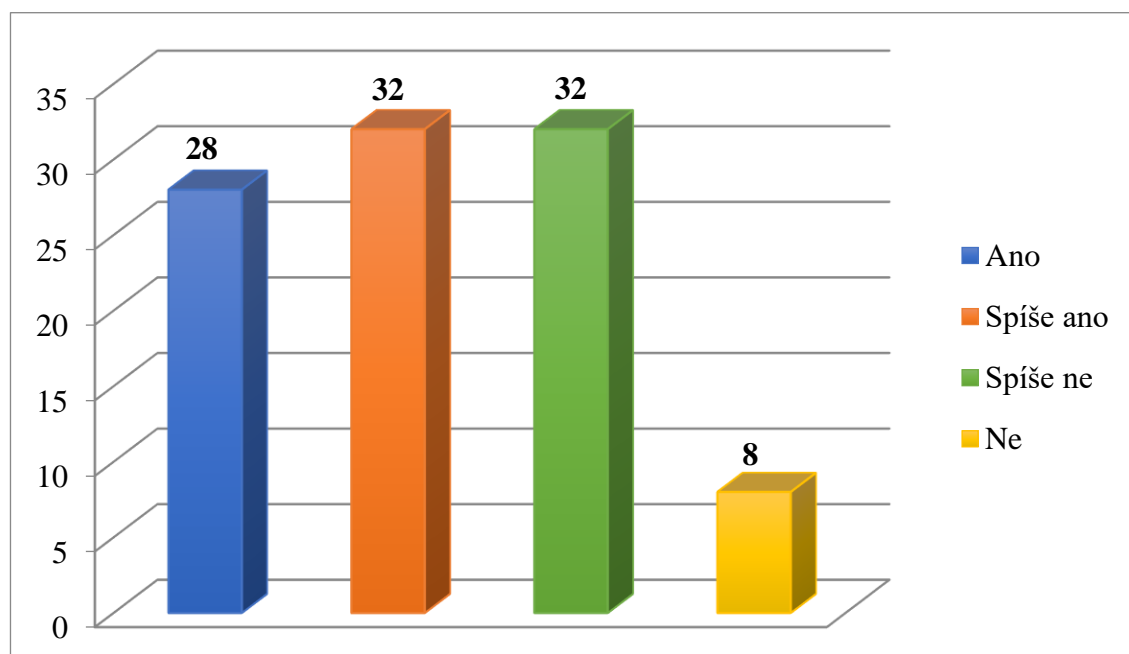
Otázka 13: Myslíte si, že je přidělování odměn spravedlivé?

Tabulka 14: Spravedlnost přidělování odměn

Odpověď	Počet	%
Ano	7	28
Spíše ano	8	32
Spíše ne	8	32
Ne	2	8
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Spravedlnost přidělování odměn (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

V grafu 13 si lze povšimnout, že názor pracovníků ohledně spravedlivého přidělování odměn se poměrně liší, neboť je to velmi subjektivní záležitost. Celkem 28 % respondentů se domnívá, že je přidělování odměn spravedlivé. Dalších 32 % si myslí, že je přidělování odměn spíše spravedlivé a shodné procento (32 %) považuje přidělování odměn za spíše nespravedlivé. Zbýlých 8 % dotázaných se domnívá, že je přidělování odměn zcela nespravedlivé.

Jak uvádí teorie spravedlnosti, pracovník se porovnává s ostatními pracovníky a pocit nespravedlnosti má vliv na jeho pracovní výkon. Dvě pětiny respondentů má pocit,

že přidělování odměn není zcela spravedlivé, a tak by se společnost měla pokusit najít příčiny, které pracovníky vedou k tomuto názoru, jelikož spravedlivé odměňování je jedním z nejvýznamnějších motivačních prostředků.

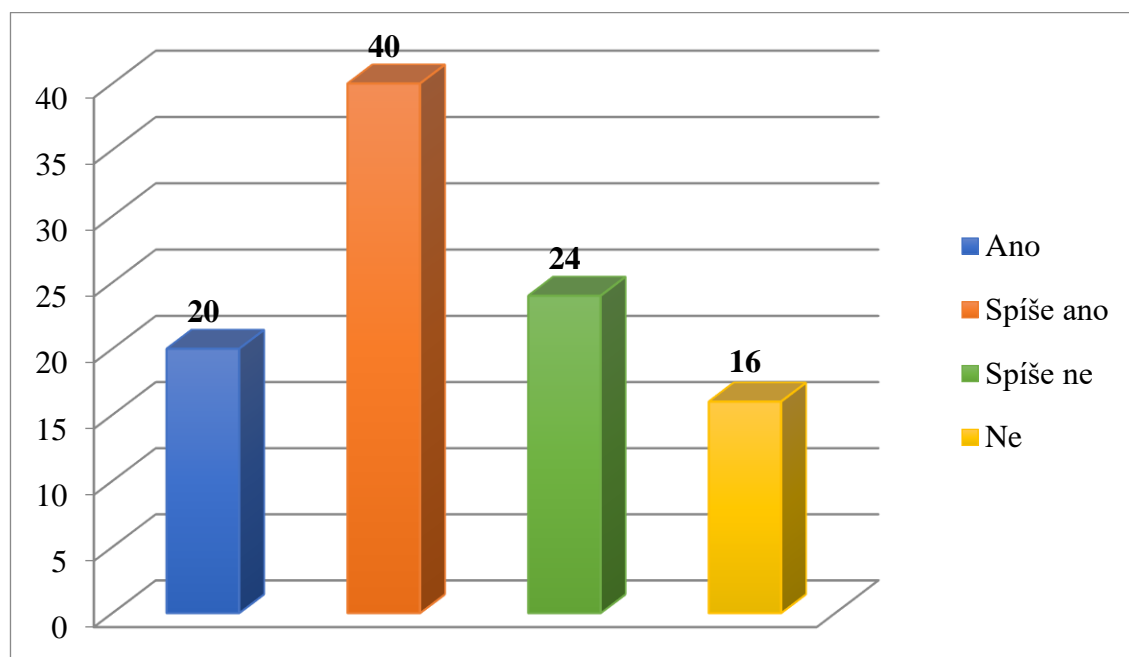
Otázka 14: Máte v podniku možnost dalšího vzdělání, školení?

Tabulka 15: Možnost dalšího vzdělání, školení

Odpověď	Počet	%
Ano	5	20
Spíše ano	10	40
Spíše ne	6	24
Ne	4	16
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Možnost dalšího vzdělání, školení (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Dotazníkové šetření ukazuje, že 20 % respondentů si myslí, že rozhodně má možnost dalšího vzdělání, školení. Nejvíce dotázaných (40 %) uvedlo, že tato možnost spíše existuje a dalších 24 % se domnívá, že možnost školení, vzdělání spíše nemá. Celkem 4 pracovníci (16 %) uvedli, že tato možnost jim není poskytována vůbec.

Zaměstnanci jsou v podniku pravidelně proškolení v rámci bezpečnosti práce. Dále probíhají další školení zejména pro svářeče a řidiče vysokozdvížných vozíků. Avšak dvě pětiny nejsou s dalším vzděláním zcela spokojeny. Technickohospodářští pracovníci nejspíše pocítují nedostatek vzdělání, neboť nemají tolik možností rozvíjet své jazykové nebo počítačové dovednosti.

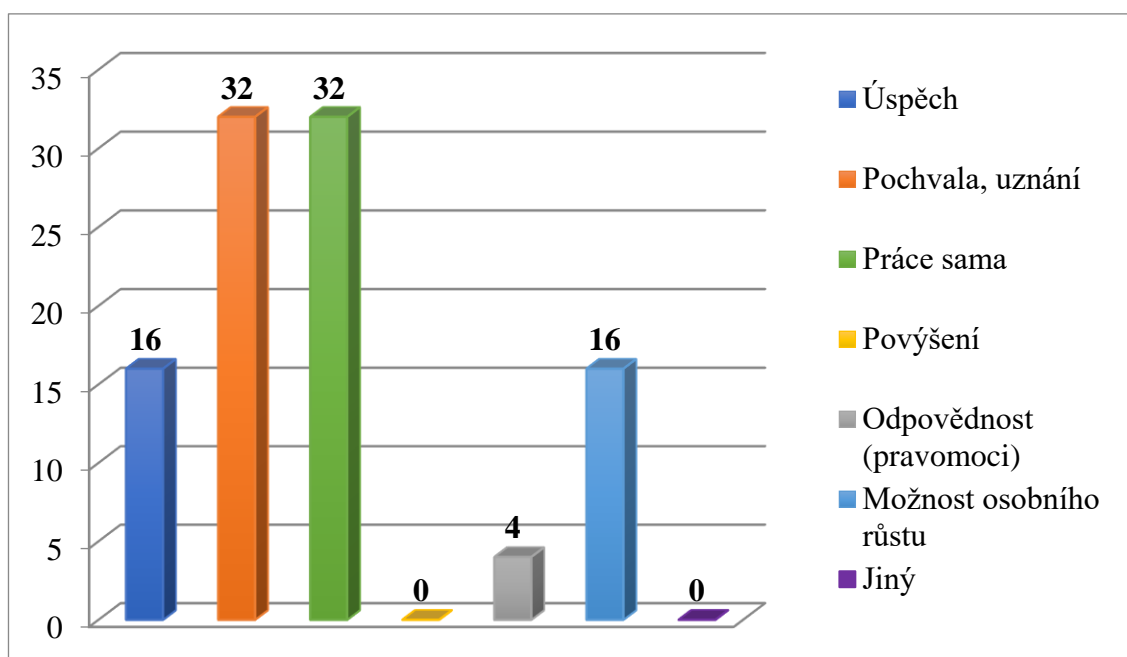
Otázka 15: Jaký faktor Vás nejvíce motivuje?

Tabulka 16: Nejvíce motivující faktor

Odpověď	Počet	%
Úspěch	4	16
Pochvala, uznání	8	32
Práce sama	8	32
Povýšení	0	0
Odpovědnost (pravomoci)	1	4
Možnost osobního růstu	4	16
Jiný	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Nejvíce motivující faktor (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Tato otázka naznačuje, které motivační prostředky motivují zaměstnance k práci nejvíce. Mezi nejvíce motivují faktory u zaměstnanců náleží shodně (32 %) pochvala, uznání a práce sama. Následuje stejným procentem (16 %) úspěch a možnost osobního růstu. Dalším méně důležitým motivujícím faktorem je pro pracovníky odpovědnost (pravomoci). Tuto možnost zvolil 1 pracovník (4 %). Možnost povýšení a jiný faktor neuvedl žádný z dotazovaných (0 %).

Pro jednu třetinu pracovníků je nejvýznamnějším motivačním prostředkem pochvala, uznání. Proto lze navrhopvat projevovat ze strany vedení více pochval a uznání. Pro další jednu třetinu respondentů je zásadní práce sama, což znamená, že pracovníky jejich práce opravdu baví a naplňuje. Dále pracovníky motivuje úspěch, kdy vidí nějaké výsledky z odvedené práce a splnili tedy stanovený cíl, a také možnost osobního růstu (pokud mohou rozvíjet své znalosti). To souvisí s možností dalšího vzdělání. Pouze jednoho respondenta motivuje odpovědnost (pravomoci). Jelikož většina respondentů jsou dělničtí pracovníci, není pro ně až tak významné povýšení, neboť se tato možnost u jejich profese nevyskytuje, tudíž tato odpověď nebyla zvolena.

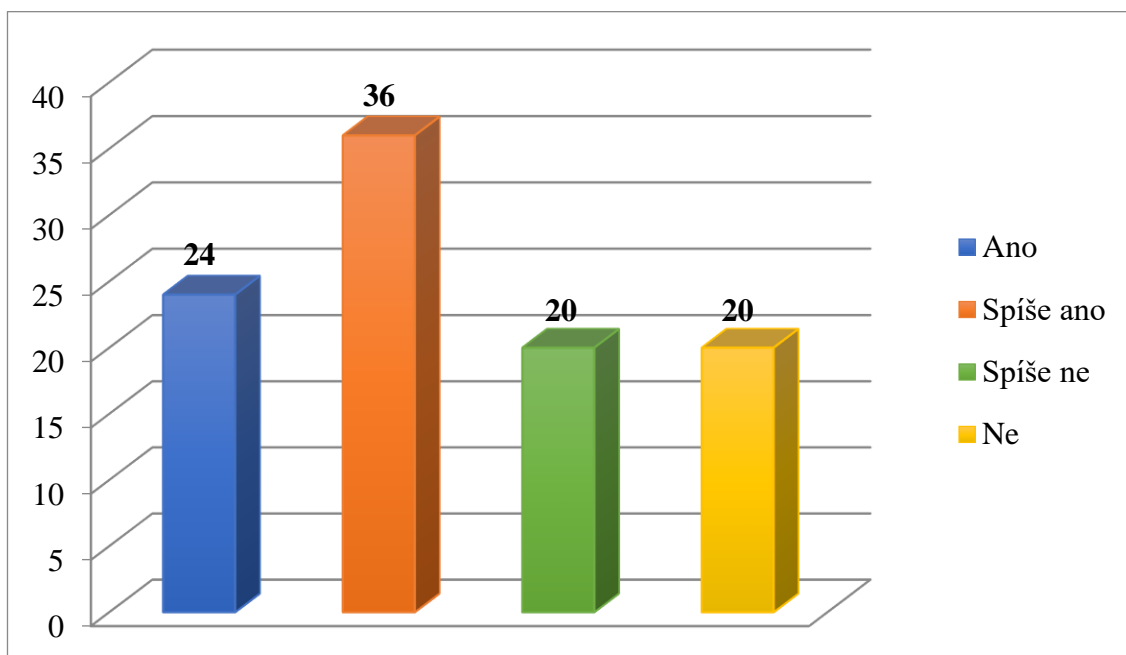
Otázka 16: Myslíte si, že Vám společnost poskytuje dostatečnou nabídku benefitů?

Tabulka 17: Dostatečná nabídka benefitů

Odpověď	Počet	%
Ano	6	24
Spíše ano	9	36
Spíše ne	5	20
Ne	5	20
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Dostatečná nabídka benefitů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

V grafu je vidět, že odpovědi na tuto otázku jsou poměrně vyrovnané. Celkem 24 % respondentů si myslí, že je nabídka benefitů absolutně dostatečná. Nejvíce dotazovaných, tedy 36 %, se domnívá, že nabídka benefitů je spíše dostačující. Shodné procento (20 %) pokládá nabídku benefitů ve společnosti za spíše nedostačenou a za zcela nedostačující.

Tři pětiny respondentů jsou spokojeny s nabídkou benefitů ve společnosti, avšak dvě pětiny dotázaných projevují jistou nespokojenost s nabídkou benefitů. I když společnost svým zaměstnancům poskytuje zaměstnanecké výhody jako například příspěvek na stravování, zásluhové odměny, 13. plat či poskytování pracovního oděvu a ochranných pomůcek, přesto by podnik mohl rozšířit nabídku benefitů například o příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na kulturu, příspěvek na zdraví nebo příspěvek na dopravu.

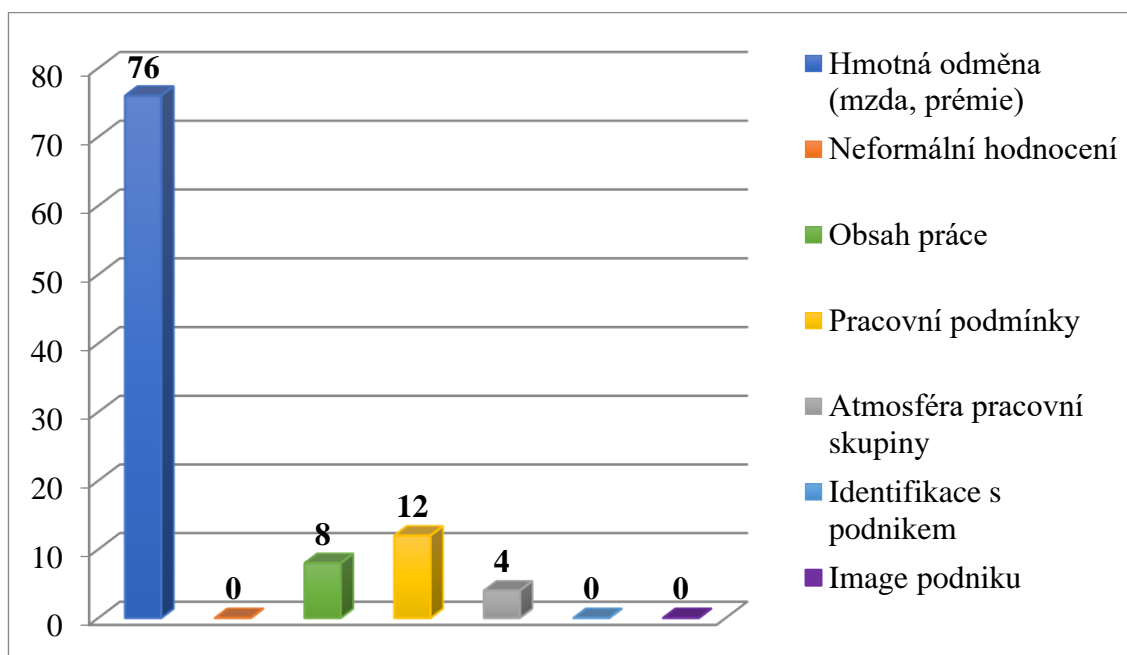
Otázka 17: Který z uvedených stimulačních prostředků je pro Vás nejvýznamnější?

Tabulka 18: Nejvýznamnější stimulační prostředek

Odpověď	Počet	%
Hmotná odměna (mzda, prémie)	19	76
Neformální hodnocení	0	0
Obsah práce	2	8
Pracovní podmínky	3	12
Atmosféra pracovní skupiny	1	4
Identifikace s podnikem	0	0
Image podniku	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Nejvýznamnější stimulační prostředek (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z výše uvedeného grafu je patrné, že nejvýznamnějším stimulačním prostředkem je pro zaměstnance jednoznačně hmotná odměna (76 %). Dalším významným stimulačním prostředkem jsou pracovní podmínky (12 %). Pro 2 pracovníky (8 %) má největší význam obsah práce a pro 1 pracovníka (4 %) je nejvýznamnějším stimulačním prostředkem atmosféra pracovní skupiny. Neformální hodnocení, identifikaci s podnikem a image podniku nezvolil žádný respondent.

Hmotná odměna je obecně nejvíce stimulující prostředek, proto není překvapivé, že i v tomto výzkumu pro více než tři čtvrtiny respondentů je nejvýznamnějším stimulačním prostředkem hmotná odměna. To si uvědomuje i společnost a v případě potřeby pracovníky stimuluje právě hmotnou odměnou. Pracovníky dle výsledků také stimulují pracovní podmínky, a tak je pro podnik důležité snažit se neustále vytvářet lepší podmínky pro práci v podniku, neboť nezáměr o pracovní podmínky působí destimulačně, a to i když jsou hmotné odměny vysoké.

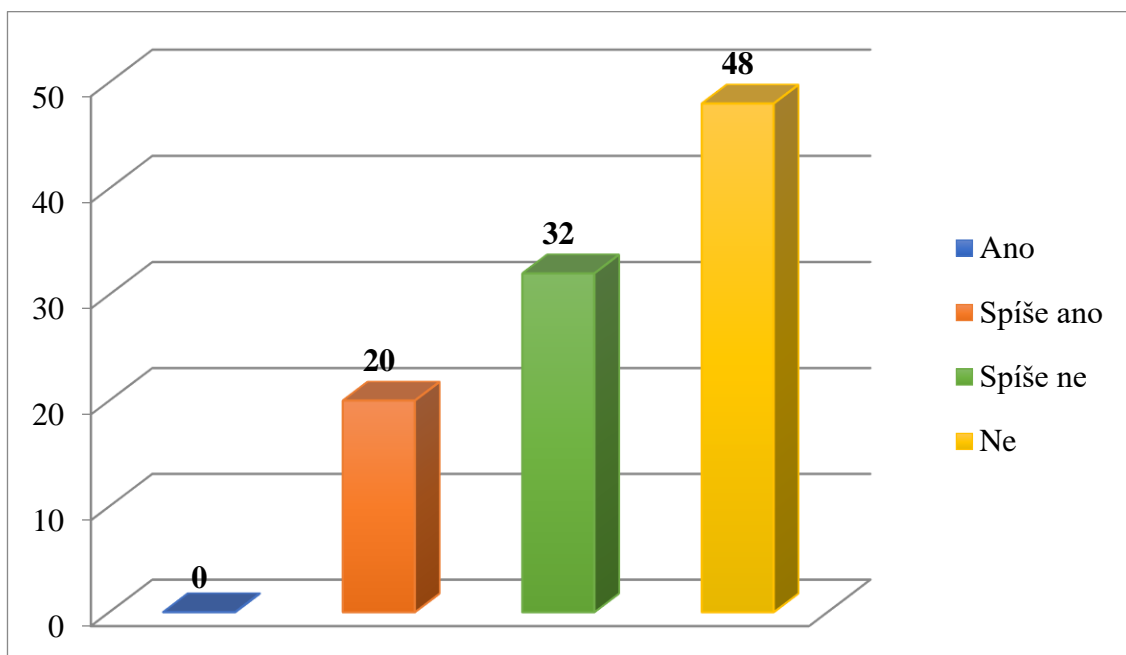
Otázka 18: Je pro Vás vaše práce stresující?

Tabulka 19: Stres v zaměstnání

Odpověď	Počet	%
Ano	0	0
Spíše ano	5	20
Spíše ne	8	32
Ne	12	48
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Stres v zaměstnání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Výsledky výzkumu ukazují, že žádný z dotazovaných (0 %) nevnímá svou práci jako zcela stresující. Dohromady 20 % respondentů hodnotí práci jako spíše stresující. Dalších 32 % posuzuje svou práci jako spíše nestresující a zbylých 48 % respondentů se při své práci do stresu nedostává vůbec.

Z výsledků je tedy zřejmé, že jedna pětina respondentů se spíše při výkonu práce dostává do stresových situací. Avšak je pozitivní, že čtyři pětiny respondentů nevnímají svou práci jako příliš stresující, jelikož stres může výrazným způsobem ovlivnit výkon jedince. Více se stres nejspíše vyskytuje u vedoucích pracovníků, kteří mají vysokou odpovědnost.

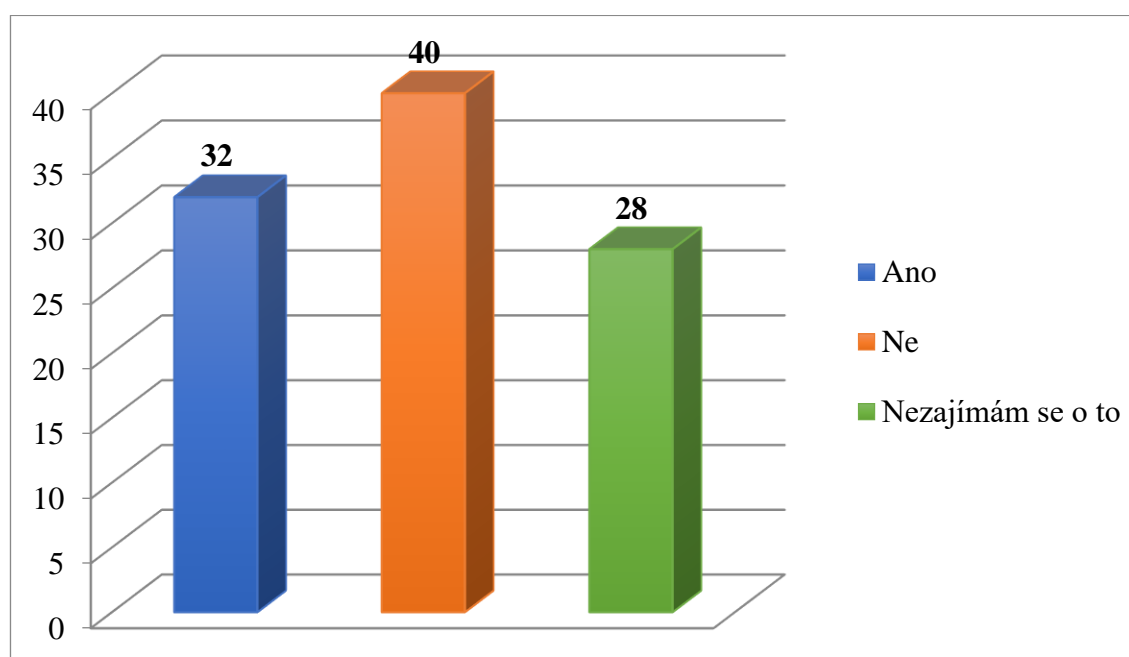
Otázka 19: Znáte dlouhodobé cíle podniku?

Tabulka 20: Povědomí o dlouhodobých cílech podniku

Odpověď	Počet	%
Ano	8	32
Ne	10	40
Nezajímám se o to	7	28
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Povědomí o dlouhodobých cílech podniku (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Na výše uvedeném grafu je možné si povšimnout, že nejvíce respondentů (40 %) vůbec nezná dlouhodobé cíle podniku. Oproti tomu 32 % dotazovaných uvedlo, že má povědomí o dlouhodobých cílech společnosti a zbylých 28 % uvedlo, že se o dlouhodobé cíle podniku vůbec nezajímá.

Pracovníci jsou výkonnější, když vědí, za jakým cílem práci konají, proto je podstatné zaměstnancům tyto cíle pravidelně sdělovat, neboť pouze jedna třetina respondentů uvedla, že dlouhodobé cíle podniku zná a ostatní je neznají nebo se o ně dokonce ani nezajímají.

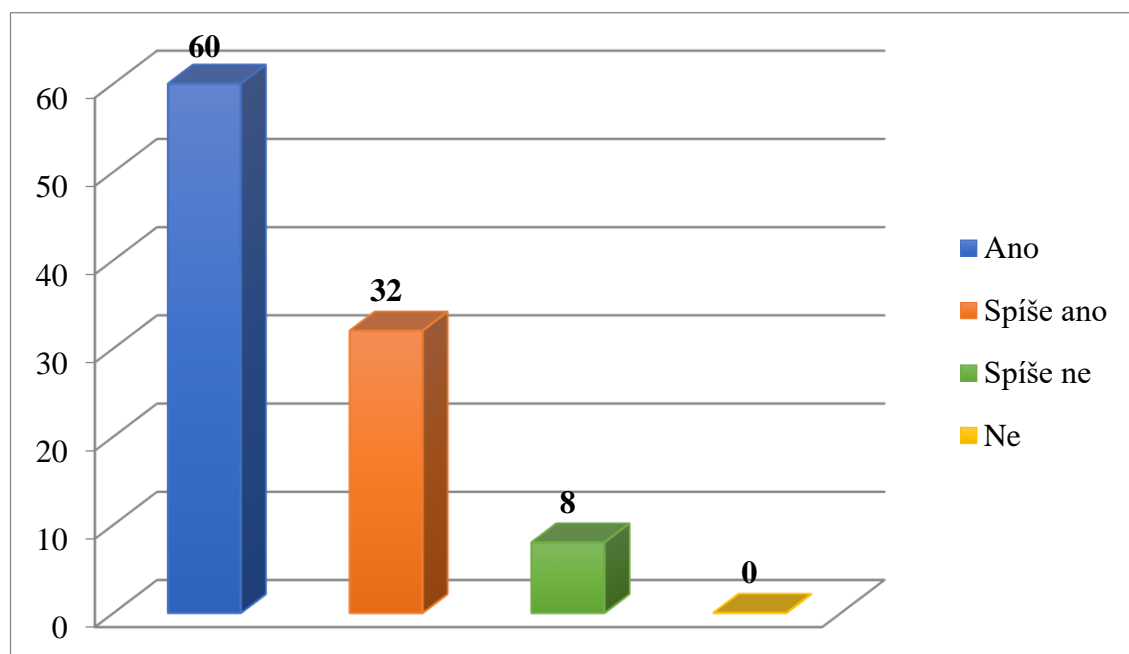
Otázka 20: Chcete v této společnosti pracovat i v budoucnu?

Tabulka 21: Práce ve společnosti i v budoucnu

Odpověď	Počet	%
Ano	15	60
Spíše ano	8	32
Spíše ne	2	8
Ne	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Práce ve společnosti i v budoucnu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Tato otázka se zabývá tím, jestli zaměstnanci plánují ve společnosti pracovat nadále i v budoucnu. Nadpoloviční většina respondentů (60 %) chce ve společnosti určitě pracovat nadále i v budoucnu. Celkem 32 % je rozhodnuto ve společnosti v dalších letech spíše pracovat a 2 pracovníci (8 %) ve společnosti spíše nadále pracovat nechtějí. Nikdo z dotazovaných (0 %) nevedl, že by ve společnosti rozhodně nechtěl být nadále zaměstnán.

I přesto, že dotazníkovým šetřením byly zjištěny určité nedostatky v oblasti motivace a stimulace, 92 % pracovníků neplánuje v nejbližší době odchod ze společnosti.

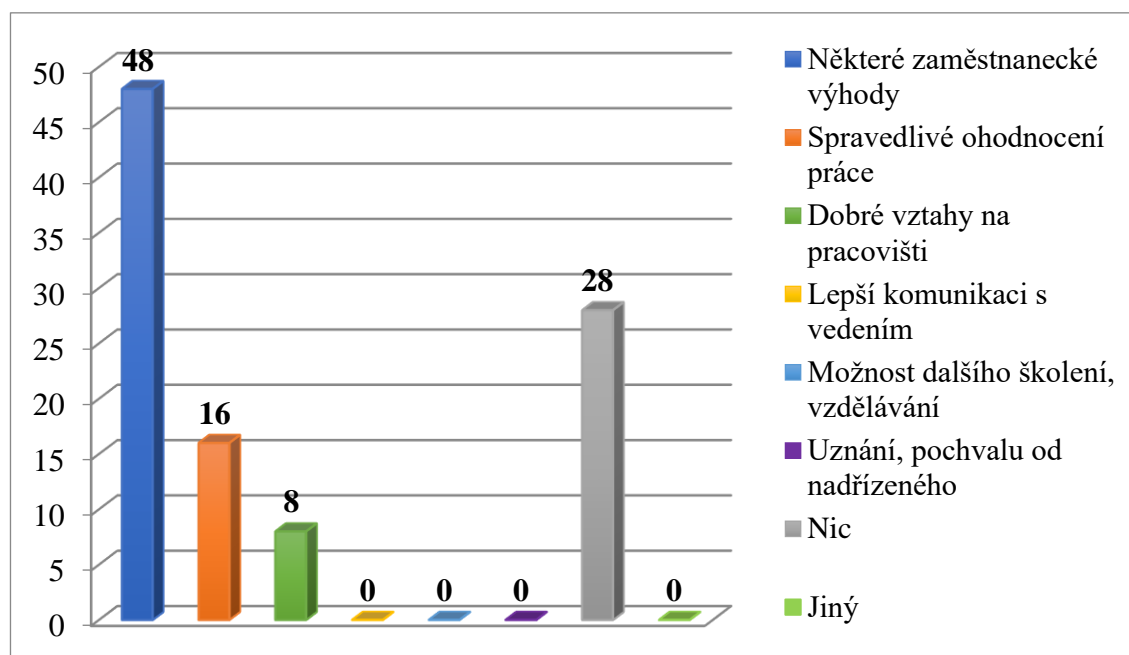
Otázka 21: Co ve společnosti nejvíce postrádáte?

Tabulka 22: Nejvíce postrádaný faktor ve společnosti

Odpověď	Počet	%
Některé zaměstnanecké výhody	12	48
Spravedlivé ohodnocení práce	4	16
Dobré vztahy na pracovišti	2	8
Lepší komunikaci s vedením	0	0
Možnost dalšího školení, vzdělávání	0	0
Uznání, pochvalu od nadřízeného	0	0
Nic	7	28
Jiný	0	0
Celkem	25	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Nejvíce postrádaný faktor ve společnosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Výzkumem bylo zjištěno, že téměř polovina, tedy 48 %, ve společnosti nejvíce postrádá některé zaměstnanecké výhody. Další častou odpovědí bylo, že pracovníkům ve společnosti nic nechybí (28 %). Celkem 16 % respondentů postrádá spravedlivé ohodnocení práce a zbylých 8 % by uvítalo lepší vztahy na pracovišti. Žádný z dotazovaných (0 %) nepostrádá lepší komunikaci s vedením, možnost dalšího školení, vzdělání, uznání, pochvalu od nadřízeného a ani nikdo neuvedl jinou možnost.

Téměř jedna polovina respondentů by ve společnosti uvítala větší nabídku zaměstnaneckých výhod. Tato odpověď souvisí s výše uvedenou otázkou, která se týkala nabídky benefitů, kdy dvě pětiny respondentů nebyly s touto nabídkou spokojeny. Bylo by tedy dobré, kdyby se společnost pokusila zaměstnancům nabídnout nějaké další zaměstnanecké výhody. Téměř jedna pětina by nejvíce uvítala spravedlivé ohodnocení práce. Právě hmotná odměna pracovníky dle výzkumu nejvíce stimuluje a pocit nespravedlnosti se může projevit na jejich výkonu nebo mohou v budoucnu dokonce i odejít za lepší nabídkou. Dalo by se považovat za pozitivní, že více než jedna čtvrtina pracovníků ve společnosti nic nepostrádá.

4.3 Návrhy pro zlepšení současného stavu

Na základě získaných informací pomocí dotazníkového šetření byla zhodnocena motivace a stimulace zaměstnanců a jsou níže navrženy možné změny, které by mohly vést ke zlepšení současné situace týkající se motivace a stimulace ve společnosti.

Zaměstnanci ve společnosti nejvíce postrádají některé zaměstnanecké výhody, proto by se mohla společnost pokusit rozšířit tuto nabídku například o příspěvek na kulturu, příspěvek na zdraví, příspěvek na dopravu nebo příspěvek na penzijní připojištění například částkou 500 Kč (v tabulkách 23 a 24 je znázorněna úspora oproti zvýšení mzdy o stejnou částku). Dále by se měl zaměstnavatel snažit o spravedlivé ohodnocení práce, neboť pocit nespravedlnosti má vliv na výkon pracovníků.

Také by bylo vhodné, aby se nadřízený pokusil s podřízenými více komunikovat a poskytovat jim více informací o jejich práci, zejména informovat pracovníky o dlouhodobých cílech společnosti, jelikož více než tři čtvrtiny respondentů uvádějí, že tyto cíle neznají nebo se o ně dokonce nezajímají. K větší informovanosti by mohly dopomoci nástěnky, kde budou uvedeny potřebné informace.

Úspora při poskytnutí příspěvku na penzijní připojištění oproti zvýšení hrubé mzdy o stejnou částku (500 Kč)

Tabulka 23: Přínos pro zaměstnance

Zaměstnanec	Navýšení hrubé mzdy (v Kč)	Penzijní připojištění (v Kč)
Částka	500	500
Sociální pojištění	32,5	0
Zdravotní pojištění	22,5	0
Daň z příjmu	105	0
Čisté zvýšení příjmu	340	500

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 24: Úspora pro zaměstnavatele

Zaměstnavatel	Navýšení hrubé mzdy (v Kč)	Penzijní připojištění (v Kč)
Částka	500	500
Sociální pojištění	125	0
Zdravotní pojištění	45	0
Celkové měsíční náklady	670	500
	Roční firemní náklady	
Na jednoho zaměstnance	8 040	6 000
Na 45 zaměstnanců	361 800	270 000

Zdroj: vlastní zpracování

Postup výpočtu:

A. Zaměstnanec

1. Při navýšení hrubé mzdy (zde o 500 Kč) musí zaměstnavatel za zaměstnance odvést sociální pojištění (6,5 %) z dané částky, tedy 32,5 Kč a zdravotní pojištění (4,5 %), tedy 22,5 Kč.
2. Daň z příjmu se vypočítá jako 15 % ze super hrubé mzdy ($500 * 1,34 = 670$). Tato částka se zaokrouhlí na 100 nahoru, což je 700 Kč a z této částky je vypočítána 15 % sazba, tedy 105 Kč.

3. Dále je po odečtení všech srážek patrná částka, o kterou se navýší příjem ($500 - 32,5 - 22,5 - 105 = 340$ Kč). V případě příspěvku na penzijní připojištění nejsou žádné povinné srážky, tím pádem celá částka 500 Kč připadne v budoucnu zaměstnanci. Měsíčně tedy získá o 160 Kč navíc než při zvýšení hrubé mzdy.
4. Z tabulky je tedy zřejmé, že zaměstnanec celkem získá:

$$\text{Měsíčně } 500 - 340 = \mathbf{160 \text{ Kč}}$$

$$\text{Ročně } 160 * 12 = \mathbf{1\ 920 \text{ Kč}}$$

B. Zaměstnavatel

1. Zaměstnavatel má povinnost při navýšení hrubé mzdy odvést sociální pojištění (25 %), tedy 125 Kč a zdravotní pojištění (9 %), což je 45 Kč.
2. Poté zjistíme celkové náklady pro zaměstnavatele ($500 + 125 + 45 = 670$ Kč). To je tedy o 170 Kč ($670 - 500$) měsíčně více než při poskytnutí penzijního připojištění.
3. Z tabulky je tedy patrné, že pro zaměstnavatele je roční úspora:

$$\text{Na jednoho zaměstnance } 8\ 040 - 6\ 000 = \mathbf{2\ 040 \text{ Kč}}$$

$$\text{Na 45 zaměstnanců } 361\ 800 - 270\ 000 = \mathbf{91\ 800 \text{ Kč}}$$

Nejčastěji respondenti uváděli, že je nejvíce motivuje pochvala, uznání. Na základě těchto výsledků je navrženo projevovat pracovníkům více pochval a uznání. Pochvala nic nestojí, a přitom může zaměstnance výrazně motivovat. Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že pro zaměstnance je nejvýznamnějším stimulačním prostředkem hmotná odměna, proto je podniku doporučeno zvýšit právě finanční ohodnocení.

Dále by zaměstnavatel mohl pro větší spokojenost zaměstnanců poskytovat kromě povinných školení nějaké další možnosti vzdělání či školení. Vzdělání zaměstnanců se společnosti vrátí v podobě větší produktivity pracovníků a zároveň selepší vztah mezi pracovníky a společností.

I když na základě výzkumu panují na pracovišti dobré mezilidské vztahy, je důležité je neustále udržovat například mimopracovními setkáními, kde se pracovníci lépe poznají, a to přispěje k příjemné atmosféře na pracovišti.

Vzhledem k tomu, že pouze necelá polovina respondentů uvedla, že se cítí ze strany vedení dostatečně motivována a ostatní dotazovaní se cítí spíše motivováni nebo spíše či plně nemotivováni, je důležité, aby manažer dobře poznal své podřízené a na základě toho pracovníky správně a efektivně motivoval, neboť každý zaměstnanec je jiný, a tak ho motivují odlišné motivační a stimulační prostředky. Ke správné motivaci zaměstnanců by mohly napomoci například tyto kurzy pro jejich nadřízené:

1. Motivace a odměňování pracovníků: čím, jak, koho a proč odměnit – tento kurz seznamuje s hlavními zásadami pracovní motivace a s chybami, kterých se podniky při motivaci a odměňování zaměstnanců dopouštějí.
2. Rozhovory a komunikace v manažerské praxi – informuje o tom, jak efektivně podávat zpětnou vazbu a jak dobře motivovat své zaměstnance pomocí aktivního naslouchání a oboustranného dialogu. Tyto dva kurzy nabízí společnost Vox (Vox kurzy, online 2019).

Finanční vyjádření výše uvedených kurzů k motivaci pro manažery

Tabulka 25: Ceny kurzů bez DPH

	Pro 1 osobu	Výhodnější verze pro 2 osoby (ze stejné firmy)
1. kurz	3 790 Kč	7 201 Kč
2. kurz	3 790 Kč	7 201 Kč
Celkem	7 580 Kč	14 402 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5 ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce byl rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané společnosti se zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků.

Pro výzkum této bakalářské práce byla konkrétně vybrána společnost BOVA spol. s r. o., ve které došlo ke zhodnocení motivace a stimulace zaměstnanců. K zjištění potřebných informací bylo využito zejména dotazníkové šetření, které bylo založeno na nestrukturovaném rozhovoru s manažerem. Další nestrukturované rozhovory posloužily při diskuzi k jednotlivým otázkám. Také bylo využito pozorování a podnikové písemnosti k doplnění diskuze k jednotlivým otázkám.

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že je ve společnosti poměrně rovnoměrné zastoupení mužů a žen. Tohoto výzkumu se zúčastnilo 14 mužů (56 %) a 11 žen (44 %). Respondenti ze 3/5 spadají do věkové kategorie 41–60 let a téměř 2/5 zastupují věkovou kategorii 26–40 let. Co se týká vzdělání pracovníků, převažuje odborné vzdělání s výučním listem a středoškolské vzdělání s maturitou.

O loajalitě a spokojenosti zaměstnanců ve společnosti svědčí fakt, že více než 1/2 respondentů je zde zaměstnána 11 let a déle. Přičemž nejčastějším důvodem nástupu do zaměstnání v tomto podniku byla blízká vzdálenost od místa bydliště.

Další otázka byla zaměřená na spokojenost pracovníků v jejich zaměstnání, kdy 88 % respondentů uvedlo, že jsou spíše nebo plně spokojeni. S pracovním prostředím a jeho vybavením je spokojeno 96 % respondentů.

Výzkumem bylo dále zjištěno, že 84 % dotazovaných pokládá vztahy mezi pracovníky na pracovišti za výborné až dobré a pouze 4 pracovníci je považují za špatné. Následující otázka se zaměřila na vztah mezi vedením a zaměstnanci. Zde byly výsledky velmi podobné a 92 % respondentů uvedlo, že je tento vztah také výborný až dobrý a jen 2 zaměstnanci si myslí, že je vztah mezi nimi a vedením špatný. Žádný z dotázaných nepovažuje vztahy mezi spolupracovníky a ani mezi ním a nadřazeným za velmi špatné. Tento výsledek lze považovat za velice pozitivní, neboť dobré mezilidské vztahy na pracovišti přispívají k příjemné atmosféře, a tím i k větší spokojenosti a vyšší motivaci zaměstnanců. Proto je nezbytné tyto vztahy neustále udržovat a snažit se řešit a zlepšovat vztahy s těmi, kteří je považují za špatné.

Co se týče motivace ze strany nadřízeného, 48 % se cítí dostatečně motivováno, 28 % respondentů jsou spíše dostatečně motivováni a zbylých 24 % vidí určité nedostatky v oblasti motivace (nejsou spíše nebo zcela motivováni). Motivovaný pracovník je výkonnější, proto je důležité, aby se společnost zaměřila na motivaci svých zaměstnanců, přičemž je nezbytné brát na vědomí, že každý člověk je jiný, a tím pádem ho motivují odlišné motivační prostředky. Avšak je pro podnik významné, že dle výzkumu se všichni respondenti až na jednoho cítí být pro firmu užiteční, přínosní. Jestliže se cítí užiteční, více se snaží a podávají lepší výkon.

Pokud se jedná o informovanost a komunikaci s nadřízeným, 3/4 respondentů jsou s touto oblastí spokojeny, avšak takřka 1/4 se spíše necítí spokojena s informovaností a komunikací s nadřízeným. Bezproblémová komunikace je základem pro dobré vztahy na pracovišti a zároveň pracovníci potřebují dostatek informací pro výkon práce.

Celkem 60 % respondentů se domnívá, že je přidělování odměn spíše spravedlivé nebo zcela spravedlivé. Zbývajících 40 % považuje přidělování odměn za spíše nespravedlivé nebo za absolutně nespravedlivé. Hmotná odměna je přitom nejvýznamnějším stimulačním prostředkem, proto by se společnost měla pokusit najít příčiny této nespokojenosti.

Možnost dalšího vzdělání, školení má rozhodně 1/5 respondentů, 2/5 se domnívají, že tato možnost spíše existuje a 2/5 nejsou s možností dalšího vzdělání či školení spíše nebo vůbec spokojeni.

Nejvíce motivujícím faktorem, který zaměstnance opravdu motivuje k práci je pochvala, uznání a práce sama. Tyto odpovědi uvádí shodně 32 % respondentů. Nejvýznamnějším stimulačním prostředkem je pro pracovníky jednoznačně hmotná odměna. Tuto odpověď zvolilo 76 % dotazovaných. Následovaly pracovní podmínky s 12 %.

I přesto, že společnost nabízí svým zaměstnancům určité zaměstnanecké výhody jako například příspěvek na stravování, zásluhové odměny či pracovní oděv a ochranné pomůcky, jen 24 % dotazovaných je s nabídkou benefitů absolutně spokojeno. Celkem 36 % respondentů pokládá nabídku zaměstnaneckých výhod za spíše dostatečnou a 20 % se domnívá, že nabídka benefitů je spíše nedostačující. Stejně procento (20 %) považuje nabídku benefitů za zcela nedostatečnou. Aby byli zaměstnanci více spokojeni, mohl by se podnik pokusit rozšířit nabídku benefitů.

Další otázka týkající se stresu v zaměstnání vyšla velice pozitivně, neboť 4/5 respondentů vnímají svou práci jako spíše nebo zcela nestresující a pouze 1/5 hodnotí svou práci jako spíše stresující. Tento výsledek je velmi významný, jelikož stres může výrazným způsobem ovlivnit výkon jedince.

Co se týče povědomí o dlouhodobých cílech podniku, pouze 32 % uvedlo, že má povědomí o těchto cílech. Naproti tomu 40 % dotazovaných vůbec nezná dlouhodobé cíle společnosti a 28 % respondentů se o tyto cíle dokonce ani nezajímá.

Předposlední otázka se zaměřila na to, zda zaměstnanci plánují setrvat ve společnosti i v budoucnu. Celkem 92 % je rozhodnuto ve společnosti nadále určitě či spíše pracovat a pouze 2 pracovníci uvedli, že spíše nechtějí být v tomto podniku nadále zaměstnání. Výsledek této otázky lze pokládat pro společnost za velice uspokojivý.

Poslední otázka se zabývala tím, jaký faktor zaměstnanci ve společnosti nejvíce postrádají. Téměř 1/2 nejvíce postrádá některé zaměstnanecké výhody. Tento problém souvisí s výše uvedenou otázkou týkající se dostatečné nabídky benefitů. Celkem 2 pracovníci postrádají dobré vztahy na pracovišti a 4 pracovníci uvedli, že jim nejvíce chybí spravedlivé ohodnocení práce. Pocit nespravedlnosti by se mohl projevit na výkonu zaměstnanců nebo mohou v budoucnu dokonce odejít za lepší pracovní nabídkou. Avšak je příznivé, že více než 1/4 ve společnosti nic nepostrádá.

Na základě provedeného výzkumu jsou navrženy možné změny včetně finančního vyjádření, které jsou podrobněji popsány v kapitole 4.3.

Návrhy změn:

- rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod,
- spravedlivé odměňování,
- lepší komunikace se zaměstnanci,
- poskytovat podřízeným více informací,
- informovat pracovníky o dlouhodobých cílech podniku,
- projevovat uznání a vyjadřovat více pochval,
- zvýšit finanční ohodnocení,
- poskytovat možnost dalšího školení, vzdělávání,
- udržovat mezilidské vztahy mimopracovními setkáními,
- kurzy ke zlepšení motivace pro manažery.

Výše uvedené návrhy by měly vést ke zlepšení současné situace, která souvisí s motivací a stimulací zaměstnanců ve společnosti a přispět tak k větší spokojenosti a vyšší motivaci pracovníků. Spokojený a motivovaný zaměstnanec je pro společnost velmi důležitý, jelikož je výkonnější a efektivnější, a i díky tomu může společnost lépe prosperovat a být konkurenceschopnější.

6 SUMMARY

The aim of this bachelor thesis is to analyse the forms of motivation, motivational and stimulating means in a selected company and to elaborate suggestions for improvement of possible deficiencies.

Finding deficiencies leads to an improvement in motivation and stimulation because if the employees are satisfied and motivated they are more efficient and more productive. Due to this assumption the company prospers at the market and nowadays this is the major reason why all organizations put emphasis on the employee motivation. The company selected for this research is called BOVA spol. s. r. o.

The thesis is divided into two parts. In the theoretical part there is a literary review of the term related to the topic of the thesis. There are descriptions of terms such as motivation, sources of motivation, stimulation, stimulus, motivational profile or theories of motivation.

The practical part contains basic information about the selected company and the results of the questionnaire survey. Finally, there are documented effective changes, for improvement of the situation, which are based on the detected facts.

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

7 PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2017). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (14th editoion). London: Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* (13. vyd.). Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (10. vyd.). Praha: Grada.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení* (3. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

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

Bova: *O společnosti* [online]. 2015 [cit. 2019-02-20]. Dostupné z: <http://bova-nail.cz/o-nas/o-spolecnosti/>

Cassidy, C., & Kreitner, R. (2011). *Principles of management* (12th edition). Mason: South-Western Cengage Learning.

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

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1989). *Management: Principles and functions* (fourth edition). United States of America: R. R. Donnelley & Sons Company.

Donnelly, J. H., Gibson, J. L., & Ivancevich, J. M. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing.

Koubek, J. (2015). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (5. rozš. a dopl. vyd.). Praha: Management Press.

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

Nakonečný, M. (2014). *Motivace chování* (3. přeprac. vyd.). Praha: Triton.

Pauknerová, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (2. přeprac. a aktualiz. vyd.). Praha: Grada Publishing.

- Pavlica, K., & kol. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management*. Praha: Ekopress.
- Pink, D. H. (2011). *Pohon: překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali* (2. dopl. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Plamínek, J. (2011). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu* (4. přeprac. vyd.). Praha: Grada Publishing.
- Provazník, V., & Komárková, R. (1998). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & DeCenzo, D. A. (2017). *Fundamentals of management* (Tenth edition). Boston: Pearson.
- Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebemotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.
- Veber, J. (2009). *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2. aktualiz. vyd.). Praha: Management Press.
- Vox kurzy, semináře: *Motivace a odměňování* [online]. 2019 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.vox.cz/lide-a-jejich-rozvoj/seminar-motivace-a-odmenovani-pracovniku-cim-jak-koho-a-proc-odmenit-0004.htm>
- Vox kurzy, semináře: *Rozhovory a komunikace* [online]. 2019 [cit. 2019-03-09]. Dostupné z: <https://www.vox.cz/lide-a-jejich-rozvoj/seminar-rozhovory-v-manazerske-praxi-0003.htm>

8 SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Obrázky

Obrázek 1: Proces motivace	6
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	10

Tabulky

Tabulka 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	12
Tabulka 2: Pohlaví	25
Tabulka 3: Věk zaměstnanců	26
Tabulka 4: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků	27
Tabulka 5: Doba zaměstnání	29
Tabulka 6: Důvod začátku zaměstnání	30
Tabulka 7: Spokojenost v zaměstnání	31
Tabulka 8: Mezilidské vztahy na pracovišti	32
Tabulka 9: Spokojenost s pracovním prostředím a jeho vybavením	33
Tabulka 10: Vztah vedení k zaměstnancům	35
Tabulka 11: Motivace ze strany nadřízeného	36
Tabulka 12: Pocit užitečnosti/ přínosnosti zaměstnanců	37
Tabulka 13: Spokojenost s informovaností a komunikací s nadřízeným	38
Tabulka 14: Spravedlnost přidělování odměn	40
Tabulka 15: Možnost dalšího vzdělání, školení	41
Tabulka 16: Nejvíce motivující faktor	42
Tabulka 17: Dostatečná nabídka benefitů	43
Tabulka 18: Nejvýznamnější stimulační prostředek	45
Tabulka 19: Stres v zaměstnání	46
Tabulka 20: Povědomí o dlouhodobých cílech podniku	48
Tabulka 21: Práce ve společnosti i v budoucnu	49
Tabulka 22: Nejvíce postrádaný faktor ve společnosti	50
Tabulka 23: Přínos pro zaměstnance	52
Tabulka 24: Úspora pro zaměstnavatele	52
Tabulka 25: Ceny kurzů bez DPH	54

Grafy

Graf 1: Pohlaví (v %)	25
Graf 2: Věk zaměstnanců (v %)	26
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání pracovníků (v %)	28
Graf 4: Doba zaměstnání (v %)	29
Graf 5: Důvod začátku zaměstnání (v %)	30
Graf 6: Spokojenost v zaměstnání (v %)	31
Graf 7: Mezilidské vztahy na pracovišti (v %)	32
Graf 8: Spokojenost s pracovním prostředím a jeho vybavením (v %)	34
Graf 9: Vztah vedení k zaměstnancům (v %)	35
Graf 10: Motivace ze strany nadřízeného (v %)	36
Graf 11: Pocit užitečnosti/ přínosnosti zaměstnanců (v %)	37
Graf 12: Spokojenost s informovaností a komunikací s nadřízeným (v %)	39
Graf 13: Spravedlnost přidělování odměn (v %)	40
Graf 14: Možnost dalšího vzdělání, školení (v %)	41
Graf 15: Nejvíce motivující faktor (v %)	42
Graf 16: Dostatečná nabídka benefitů (v %)	44
Graf 17: Nejvýznamnější stimulační prostředek (v %)	45
Graf 18: Stres v zaměstnání (v %)	47
Graf 19: Povědomí o dlouhodobých cílech podniku (v %)	48
Graf 20: Práce ve společnosti i v budoucnu (v %)	49
Graf 21: Nejvíce postrádaný faktor ve společnosti (v %)	50

9 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Motivace a stimulace ve vybrané společnosti

Vážený respondente,

obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník je zcela anonymní a veškeré informace, které uvedete budou použity pouze pro zpracování bakalářské práce.

U každé otázky vyberte prosím jednu nejvhodnější odpověď a zakroužkujte, případně vyznačené místo vyplňte hůlkovým písmem.

Děkuji Vám za ochotu.

Veronika Chocholová

Studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1. Jaké je Vaše pohlaví?
 - a) Muž
 - b) Žena

2. Kolik je Vám let?
 - a) Do 25 let
 - b) 26 – 40 let
 - c) 41 – 60 let
 - d) 61 a více let

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) Základní
 - b) Odborné s výučním listem
 - c) Středoškolské s maturitou
 - d) Vyšší odborné
 - e) Vysokoškolské

4. Jak dlouho v této společnosti pracujete?
 - a) Do 1 roku
 - b) 2–5 let
 - c) 6–10 let
 - d) 11 let a více

5. Proč jste začal/a pracovat v této společnosti?
 - a) Blízká vzdálenost od místa bydliště
 - b) Finanční ohodnocení
 - c) Dobré jméno společnosti
 - d) Kvalifikace, praxe v oboru
 - e) Náplň práce
 - f) Jiný (uveďte)

6. Jste spokojen/a ve Vašem zaměstnání?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

7. Jak byste ohodnotil/a mezilidské vztahy na pracovišti?
 - a) Výborné
 - b) Dobré
 - c) Špatné
 - d) Velmi špatné

8. Jste spokojen/a s pracovním prostředím a jeho vybavením?
 - a) Ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Ne

9. Jak hodnotíte vztah vedení k Vám?
 - a) Výborný
 - b) Dobrý
 - c) Špatný
 - d) Velmi špatný

10. Jste ze strany nadřízeného dostatečně motivován/a?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

11. Cítíte se pro firmu užitečný/ přínosný?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

12. Jste spokojen/a s informovaností a komunikací s nadřízeným?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

13. Myslíte si, že je přidělování odměn spravedlivé?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

14. Máte v podniku možnost dalšího vzdělání, školení?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

15. Jaký faktor Vás nejvíce motivuje?

- a) Úspěch
- b) Pochvala, uznání
- c) Práce sama
- d) Povýšení
- e) Odpovědnost (pravomoci)
- f) Možnost osobního růstu
- g) Jiný (uveďte)

16. Myslíte si, že Vám společnost poskytuje dostatečnou nabídku benefitů?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

17. Který z uvedených stimulačních prostředků je pro Vás nejvýznamnější?

- a) Hmotná odměna (mzda, prémie)
- b) Neformální hodnocení
- c) Obsah práce
- d) Pracovní podmínky
- e) Atmosféra pracovní skupiny
- f) Identifikace s podnikem
- g) Image podniku

18. Je pro Vás vaše práce stresující?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19. Znáte dlouhodobé cíle podniku?

- a) Ano
- b) Ne
- c) Nezajímám se o to

20. Chcete v této společnosti pracovat i v budoucnu?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

21. Co ve společnosti nejvíce postrádáte?

- a) Některé zaměstnanecké výhody
- b) Spravedlivé ohodnocení práce
- c) Dobré vztahy na pracovišti
- d) Lepší komunikaci s vedením
- e) Možnost dalšího školení, vzdělávání
- f) Uznání, pochvalu od nadřízeného
- g) Nic
- h) Jiný (uveďte)