

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Andrea Srbová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUĎĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R097 Řízení a ekonomika podniku

Motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor:

Andrea Srbová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Andrea SRBOVÁ**
Osobní číslo: **E09422**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce

Cílem práce je zjistit, zhodnotit a navrhnout případné změny systému motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku.

Metodický postup

1. vymezení základních pojmů a metod motivace a stimulace
2. analýza motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku
3. návrh případných změn směřujících ke zlepšení sledovaného systému.

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodika. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, historický vývoj, velikost, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr 7. Použitá literatura. 8. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**


Seznam odborné literatury:

- BĚLOHLÁVEK, F.: 15 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1
KOCIÁNOVÁ, R.: Personální činnosti a metody personální práce. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-247-2497-3
EVANGELU, J. E.: 111 her pro motivaci a rozvoj týmů. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009. 155 s. ISBN 978-80-247-2826-1
PORSYTH, P.: Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6
KOUBEK, J.: Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
DONNELLY, J. H. a kol.: Management. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
Časopis Moderní řízení


Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


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

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


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně, na základě vlastních zjištění, s použitím literatury a materiálů, které uvádím v literárním přehledu. Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2012

.....
Andrea Srbová

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, hodnotné rady a připomínky. Dále bych ráda vyjádřila své díky Ing. Lence Nováčkové, ekonomce společnosti Josef Dráb, s.r.o. za veškeré poskytnuté podklady a materiály pro tvorbu mé bakalářské práce.

OBSAH

OBSAH.....	7
1. Úvod.....	9
2. Literární přehled	11
2.1. Motivace	11
2.1.1 Motiv	12
2.1.2. Zdroje motivace	13
2.1.3 Dynamika motivace.....	15
2.1.4 Motivace a výkon	16
2.1.5 Motivační profil.....	18
2.1.6 Motivace pracovníků k práci	19
2.1.7 Vybrané teorie motivace pracovního jednání.....	20
2.2 Stimulace.....	24
2.2.1. Stimul	25
2.2.2 Stimulační prostředky	26
2.2.3 Oblasti využití stimulačních prostředků.....	31
3. Metodika	32
4. Charakteristika podniku Josef Dráb, s.r.o.	34
4.1. Předmět činnosti.....	34
4.2 Organizační struktura.....	34
5. Analýza motivace a stimulace pracovníků v podniku Josef Dráb, s.r.o.	36
5.1 Vzdělání a pracovní zařazení.....	37
5.2 Stres, komunikace a atmosféra na pracovišti	40
5.3 Odměňování a platební ohodnocení.....	45
5.4 Režim práce a změna režimu práce, hospodářský výsledek	47
5.5 Vyjádření nadřazeného k výsledkům odvedené práce	50
5.6 Motivace vedoucím pracovníkem, podněty k práci.....	51
5.7 Motivace a další vzdělání	54
5.8 Výše mzdy, pohlaví, věk	58

5.9 Návrhy na zlepšení situace	61
6. Závěr	64
7. Summary	66
8. Použitá literatura	67
9. Přílohy	69

1. Úvod

Tématem mé bakalářské práce je motivace a stimulace pracovníků v podniku Josef Dráb, s.r.o. Teoretická část je zaměřena na definice pojmů motivace, stimulace, zdroje motivace, motivační profil, dále pak některé teorie motivace pracovního jednání, teorie stimulace a oblasti využití jejich prostředků. Pro zpracování práce jsem si vybrala podnik Josef Dráb, s.r.o., který se zabývá především stavebními pracemi. V praktické části jsem se zaměřila na konkrétní dotazníkové šetření, kterým jsem se snažila zjistit, jak podnik motivuje a stimuluje své pracovníky. V závěru praktické části jsou zformulovány problémy dotazníkového šetření a návrhy na případné zlepšení.

Motivace pracovníků v každém podniku je velice důležitá. Každý zaměstnavatel by měl nejprve zjistit potřeby svých zaměstnanců. Uvědomit si, co si zaměstnanci přejí, vyjít jim vstříc a zároveň požadovat kvalitní výsledky. Umět motivovat zaměstnance správným způsobem je pro vedení lidí klíčovou dovedností, protože jen dobře motivovaní zaměstnanci mohou ve společnosti dosahovat vytyčených cílů. Zaměstnavatel by si měl pochopitelně uvědomit, že nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná.

Dobře motivovaní zaměstnanci jsou pilně pracující, jejich práce nemá výkyvy a jsou automaticky orientováni na důležité cíle podniku. Těchto kvalitních zaměstnanců si podnik cení a snaží si je udržet. Zaměstnavatel by měl zaměstnance motivovat odměnami, ale měl by se vyhýbat nepřiměřeným trestům. Stimulační prostředek jako je hmotná odměna, se jeví jako nejvýznamnější, ale aby pracovník podával optimální výkony a nejlepší pracovní výsledky, je pro něj důležité v jakém prostředí pracuje, v jakém kolektivu a jestli je dostatečně k výkonu povzbuzován.

V dnešní době podniky hledají způsoby, jak být lepší než jejich konkurence. Každý podnik chce dosáhnout takových výsledků, aby mohl co nejefektivněji využívat své zdroje. Jedním z důležitých zdrojů pro podnik jsou zaměstnanci, kteří pomáhají podniku dosahovat jeho cílů. Technické vybavení podniku a materiálové zdroje jsou také důležité, stejně jako dobře kvalifikovaní zaměstnanci, kteří jsou schopni obsloužit stroj

a použít správně materiál. Pokud si podnik vyjde „vstříc“ se svými zaměstnanci, bude to vidět nejen uvnitř podniku, ale i navenek. Uvnitř podniku bude příjemná atmosféra a dobrý vztah zaměstnanců k podniku. Na trhu bude podnik konkurenceschopný, a tudíž bude dosahovat zisků.

Cílem bakalářské práce je zjistit úroveň motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku a návrh na případné zlepšení.

2. Literární přehled

2.1. Motivace

Slovo motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické vnitřní hybné síly, které člověka orientují určitým směrem, v daném směru aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Působením těchto sil se u člověka projevuje v podobně motivovaného jednání (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Motivace je definována z cílově orientovaného chování. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny, která uspokojuje individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení jejich vytyčených cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti, tak si jsou vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům (ARMSTRONG, 1999).

Podle HAGEMANNOVÉ (1995) je motivace hnací silou člověka. Jestliže chceme lidi motivovat, musíme něco vědět o důvodech jejich chování a uspokojit jejich potřeby. Většinou to jsou potřeby sociální a psychické jako je například zpětná vazba, pocit sounáležitosti, otevřenost, upřímnost, důvěryhodnost, důvěra, spravedlnost, ohleduplnost, odpovědnost, spoluúčast, ale také intelektuální potřeby jako je potřeba uspokojení, zajímavé a různorodé úkoly a výzvy.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích. První z nich je dimenze směru, která motivaci člověka a jeho činnost určitým směrem orientuje a naopak od jiných možných směrů jej odvádí. Další dimenzí je dimenze intenzity. Činnost člověka v daném směru závisí na síle a intenzitě motivace, je doprovázena úsilím dosažení daného cíle, v jehož rámci vynakládá více či méně energie. Poslední dimenzí je dimenze stálosti. Projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější i vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

Podle WERTHERA (1989) motivovat znamená přimět zaměstnance, aby něco udělal, protože to zaměstnanec udělat chce.

„Motivace je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění.“ (STÝBLO 1993)

Funkcí motivace je uspokojování individuálních potřeb každého jedince, vyjadřující nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí. V tomto smyslu zajišťuje motivace účelné chování, udržující vitální a sociální funkci individua, zjednodušeně řečeno jeho fyzické a psychické zdraví. Motivace se také uplatňuje i v organizaci chování, které se instrumentalizuje, stává se účelným vlivem učení, jehož výsledky, instrumentální vzorce chování, se organizují kolem důsledků, které byly vyvolány předcházejícím chováním, tak se lidé učí apetencím nebo averzím, což opět souvisí s jejich motivy. Základní podmínka učení, zpevnování vystupující ve formě odměn a trestů, mají opět vztah k motivaci, individuum je motivováno k dosahování odměn a vyhýbáním se trestům. V tomto smyslu je tedy motivace klíčový psychologický fenomén, to znamená, že chování, ale i postoje lidí se organizují kolem určitých motivů, které tak propůjčují chování psychologický smysl. Porozumět chování druhého člověka znamená identifikovat motivy tohoto chování, a protože ty souvisejí se světem lidských hodnot, znamená to i porozumění hodnotové orientaci osobnosti. Z toho vyplývá, že studium motivace a motivů „dovnitř“ osobnosti, do intimní sféry individuálního psychického života, v níž se vztah jedince k hodnotám utváří, ale také nad tuto sféru k nadindividuálním kořenům lidského života (NAKONEČNÝ, 1996).

2.1.1 Motiv

Dle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu. Je to popud nebo pohnutka, která člověka a jeho činnost určitým směrem orientuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzeou aktivitu stále udržuje. Může být chápán jako psychologická pohnutka či důvod určitého lidského chování, která dává jeho činnostem psychologický smysl.

S pojmem motiv se pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je uspokojení určitého finálního stavu, zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle. Lze tedy říct, že motiv přesněji řečeno výsledná forma motivace výrazným způsobem determinuje lidskou činnost, zvláště jednání a prožívání člověka. Motiv představuje psychologickou příčinu činnosti určující pouze směr činnosti, její intenzitu a perzistenci (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

(BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004) uvádí skutečnost, že motivace je podstatně složitější a komplikovanější, než by se na první pohled mohlo zdát, protože v psychice člověka v daný okamžik na něj působí nejen jeden motiv, ale hned několik motivů, dokonce celý soubor motivů. Tyto motivy mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, odlišnou perzistenci. Je fakt, že motivy orientované stejným resp. podobným směrem, se vzájemně posilují, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat.

„Motiv tedy představuje vnitřní impuls, vnitřní pohnutku jednání člověka. Znakem motivu je odpověď na změnu podmínek“ (RŮŽIČKA, 1995).

2.1.2. Zdroje motivace

Mezi zdroje motivace patří ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, to znamená, skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které se snaží významným způsobem ovlivnit přetrvání těchto tendencí (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

Podle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2004) k základním zdrojům motivace patří:

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

- ideály.

Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeba je chápána jako nedostatek něčeho, pro dané jedince subjektivně významného. Potřeby jsou považovány za základní zdroj motivace z několika důvodů. Jedním z nich je, že označujeme jakési vnitřní stavy, které jsou vlastní nejen člověku, ale i živočichům. Potřeba se projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy k odstranění příslušného nedostatku (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Potřeby BEDRNOVÁ, NOVÝ (2004) člení do dvou základních skupin:

- Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla. Patří k nim například potřeba kyslíku, potravy, tekutin apod. Můžeme je též označit jako potřeby primární.
- Potřeby sociální, společenské, psychogenní, jejichž existence je spjata s člověkem, jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří sem například potřeba lásky, dominance, seberealizace. Tyto potřeby bývají označovány také jako potřeby sekundární.

Návyky jako zdroj motivace

Během života každý člověk realizuje některé činnosti. Tyto činnosti se u daného jedince často automatizují, stávají se z nich stereotypy. Jako návyk tedy označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověk v určité situaci. Návyk lze definovat jako naučený vzorec chování.

Zájmy jako zdroj motivace

Zájem patří k pojmům s nejednoznačným obsahem. Často bývá spojován se schopnostmi člověka. Je brán jako složka charakteru osobnosti, která je buď přímo totožná s postojem, nebo má s postojem něco společného (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Zájem můžeme chápat jako zvláštní druh motivu. Při činnostech zájmu se projevuje a obohacuje osobnost člověka. (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004)

Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se během života setkává se skutečnostmi, které jsou pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí. To se odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí, ale i jejich subjektivní individuální smysl. Hodnocení u každého jedince představuje tzv. osobní hodnotovou mapu, některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší a jiným skutečnostem naopak hodnoty nižší, cení si jich méně. Hodnotou pro každého člověka může být téměř cokoliv, to záleží na jeho specifických podmínkách a okolnostech jeho osobnosti. Existují však obecně uznávané hodnoty jako je například zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, úspěch, vzdělání, láska, upřímnost, peníze apod.

Ideály jako zdroj motivace

Ideál je určitá ideová představa něčeho subjektivně žádoucího, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení. Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, také mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního nebo pracovního. Vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

2.1.3 Dynamika motivace

Kromě pojmu motivace se lze setkat v odborné literatuře se slovem aktivace. Pojem aktivace vyjadřuje pouze intenzitní stránku duševního dění, která je založena na nesespecifické, nijak konkrétně nezaměřené činnosti nervové soustavy, která představuje obecný biologický, ale i psychologický jev. Aktivace tedy představuje jakousi nesespecifickou mobilizaci energie organismu, mobilizaci, nabuzení či vzrušení, kterému není vlastní specifické zaměření, konkrétní orientace. V této souvislosti aktivaci lze chápat jako podmínku nezbytnou pro vznik motivačních procesů, pro možnost objevení se a působení určitého motivu. Míra aktivace je ukazatelem funkční pohotovosti organismu, funkční pohotovosti jeho nervové soustavy, jeho psychiky. Funkcí aktivace

je tedy energetizace lidské činnosti, jak vnitřní, tak vnější. Oproti tomu motivace představuje nejen energetizaci, ale i zaměřování lidské činnosti k určitým cílům (PROVAZNÍK, KOMÁRNÍKOVÁ 1998).

Frustrace a deprivace jsou pojmy, které vyjadřují překážky v motivované činnosti a současně důsledky dopadu existence těchto překážek na jedince. Frustrace představuje zmaření nebo znemožnění realizace motivované činnosti. Frustrace však označuje jak určitou specifickou, objektivně definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, že někdo či něco brání někomu v realizaci motivované činnosti nebo v uspokojení aktivované potřeby, tak určitý vnitřní, subjektivní prožitek či stav, který je důsledkem frustrační situace. Frustrace se obvykle projevuje pouze aktuálními nežádoucími změnami v psychice a činnosti člověka, aniž by měla zásadnější vliv na utváření přetváření jeho osobnosti. „Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových životních situací, kdy subjektu není dána příležitost k uspokojení některé jeho základní psychické potřeby v dostatečné míře a po dosti dlouho dobu“ (LAGMEIER, MATĚJČEK, 1974 in BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

K odlišení deprivace a frustrace je vhodné zdůraznit, že k podstatným znakům deprivace patří dlouhodobost neuspokojování pro jedince významných základních potřeb. Důraz je dále kladen na to, že deprivace má zřetelný zpravidla významný negativní vliv na uzavření a posléze fungování osobnosti člověka. Výrazně nepříznivé, v některých případech až nezvratné dopady na utváření osobnosti člověka má deprivace zvláště v období dětství adolescence. Dlouhodobá deprivace v období, které má rozhodující význam pro utváření osobnosti, brání přirozenému duševnímu vývoji osobnosti. Deprivace se však může týkat i dospělého člověka, s následky ne tak drastickými, nikoliv však méně závažnými (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

2.1.4 Motivace a výkon

Základní požadavky týkající se spokojenosti s prací zahrnují vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálné příležitosti k povýšením, ohleduplné a participativní řízení, dostatečný stupeň sociální interakce při práci, zajímavé a rozmanité úkoly a vysoký stupeň autonomie. Míra uspokojení jednotlivých pracovníků však závisí do značné míry

na jejich vlastních potřebách a očekáváních a na prostředí, ve kterém pracují. Spokojený pracovník nemusí být nutně velkým pracantem a velký pracant nemusí být nutně spokojeným pracovníkem (ARMSTRONG, 2002).

Výkonnost člověka bývá vyjadřována vzorcem:

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

V = úroveň výkonu

M = úroveň motivace

S = úroveň schopností

Lze říct, že když člověk nechce, nebo jen málo, věci se zpravidla nedaří, výsledek jeho činnosti nebývá uspokojivý. Za to přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje normální fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

Výkonová motivace

Představuje osobnostně příznačnou, relativně stálou tendenci jedince dosahovat co nejlepšího výkonu nebo alespoň držet se co nejlépe v některých činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a které se tedy mohou či nemusí podařit. Výkonová motivace souvisí se dvěma obecně se vyskytujícími lidskými tendencemi a to je s tendencí dosáhnout úspěchu a s protikladem tendencí vyhnout se neúspěchu. Tyto tendence či potřeby jsou vlastní všem lidem, bývají však vyjadřovány odlišně. U jednoho může převažovat potřeba úspěchu, u druhého může být naopak dominantní potřeba vyhnout se neúspěchům.

Výkonová motivace = potřeba úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu

V případě, že převažuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných na úspěch, naopak v případě převažující potřeby

vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998)

2.1.5 Motivační profil

Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, které jsou vyhraněné a intenzivní v jeho vnitřních hnacích silách (RŮŽIČKA A KOL., 1987 in PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Motivační profil osobnosti vyžaduje určitá doplnění či upřesnění. Některé situace, do kterých se každodenně dostáváme, považujeme zpravidla za jakousi výzvu, za příležitost k úspěchu, kterou nechceme propásnout, a tedy aktivně se jí zúčastňujeme. Někteří ale naopak stejné či obdobné situace chápou zpravidla spíše jako jisté ohrožení vlastního sebehodnocení, vlastní kompetentnosti, jako situace osobnostně nebezpečné, protože by se v nich mohlo ukázat, že na to nemají. Raději se tedy neprojevují, zůstávají stranou v bezpečí. Skutečnost, že jeden či druhý typ tendence je pro konkrétního jedince rysem osobnostně příznačným, více či méně dominujícím, rysem relativně stálým, navíc relativně dlouhodobě přetrvávajícím. Jednoduše řečeno každému člověku je v každé dimenzi motivačního profilu vlastní určitá pozice, určité místo, které je pro něj typické, tudíž příznačné. Toto umístění v dimenzi představuje jedno z významných motivačních charakteristik jedince, je aspektem jeho motivačního profilu. Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí, spolu s jeho utvářením a vývojem celé jeho osobnosti, už od nejtělejšího věku. Poznání motivačního profilu jedince má nedocenitelný význam, který umožňuje porozumění jednotlivým projevům jedince, adekvátnější porozumění veškerému jeho chování a je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem. Konkrétní podoba motivačního profilu představuje současně jakési vnitřní omezení, které do jisté míry člověka svazuje, snižuje počet stupňů volnosti v jeho jednání (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Podle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) je motivační profil člověka tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu, jako je například:

- orientace na dosažení úspěchu oproti orientaci na vyhnutí se neúspěchu;
- orientace na úspěch oproti orientaci na vlastní činnost, na její obsah;
- situační orientace oproti perspektivní orientaci;
- individuální orientace oproti skupinové orientaci;
- osobní orientace oproti neosobní orientaci;
- činnostnost oproti pasivitě;
- orientace na ekonomický prospěch oproti orientaci na morální uspokojení;
- zaměření směrem k podniku oproti zaměření směrem od podniku;

2.1.6 Motivace pracovníků k práci

Motivací k práci rozumíme aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, což vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty. Máme dva typy pracovních motivací, motivace intrinsická a motivace extrinsická. K nejvýznamnějším intrinsickým motivům práce patří například: potřeba výkonu, touha po moci a potřeba smyslu života a seberealizace. Mezi nejvýznamnější extrinsické motivy můžeme zařadit: potřebu peněz, potřebu jistoty, potřebu potvrzení vlastní důležitosti, potřebu sociálních kontaktů a potřebu sounáležitosti partnerského vztahu. Působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem jako je motiv aktivní, motiv podporující a motiv potlačující. Z toho vyplývá, že o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních faktorů ovlivňujících pracovní činnosti člověka a zprostředkovaně i prosperitu podniku. To znamená, že pracovní motivaci je nezbytné průběžně věnovat zvýšenou pozornost (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

Vedoucí pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Musí tedy naslouchat a dívat se kolem sebe. Pokud se atmosféra na pracovišti změní, je rozhodující stanovit příčiny a personál přeorientovat. Vedoucí pracovník, tím, že bude naslouchat a dívat se kolem sebe, dokáže určit škodu, izolovat viníky a naplánovat účinné cesty k nápravě. V hodné časové rozvržení a vhodný postup zaručují úspěch úsilí. Je potřeba, aby vedoucí pracovník citlivě reagoval na změny, potřeby a vzájemné vztahy mezi pracovníky (MISKELL, 1996).

Podniky musí neustále měnit své pracovní síly. Snaží se zaujmout a motivovat své pracovníky. Manažeři by měli dělat změny v lidských zdrojích, aby motivovali a zaujali své zaměstnance. Musí zjistit, jaké faktory jsou pro zaměstnance důležité a na základě důležitosti faktorů své pracovníky motivovat. Nejdůležitější faktory pro zaměstnance byly zajímavost práce, výplata a možnost povýšení. Možnost účastnit se důležitých rozhodnutí ve firmě bylo na čtvrté pozici. Překvapivě zdravotní benefity, bezpečnost práce, důchodové benefity a podpora rodiny neměly velký úspěch. Faktor flexibility pracovní doby se umístil na posledním místě (MIRVIS, 1993).

2.1.7 Vybrané teorie motivace pracovního jednání

Mezi vybrané teorie motivace pracovního jednání patří Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, Maslowova teorie potřeb, teorie X a teorie Y, Vroomova expektační teorie.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Teorie vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a vysvětluje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé nezávislé faktory. Z toho vyplývá, že některé faktory vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti. Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají motivátory, naproti tomu charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti pracovníků, se nazývají hygienické faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, zatímco

jejich nepřítomnost nevede nutně k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti (viz tabulka 1), (KOUBEK, 2001).

Tabulka 1: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav
↑	Úspěch Uznání Práce sama Odpovědnost Povýšení Možnost osobního růstu	Podn. politika a správa Dozor Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Vztahy s podřízenými Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	↓
Neutrální stav	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: KOUBEK (2001)

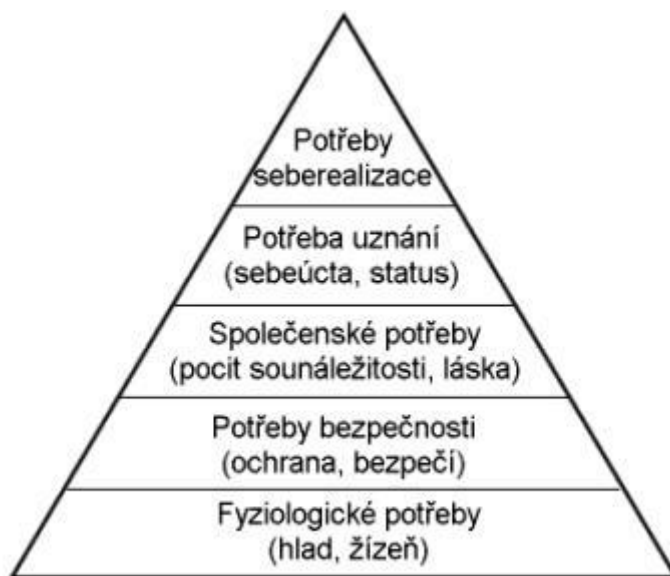
Maslowova teorie potřeb

Tato teorie vychází z pěti úrovní potřeb: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Potřeby jsou zařazeny do systému hierarchie potřeb. Jsou-li potřeby určité osoby v určitém okamžiku nespokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení ostatních potřeb. Potřeby, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.

1. Fyziologické potřeby. Skládají se z primárních potřeb lidského těla, jako je např. potřeba potravy, vody a sexu. Pokud nejsou uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
2. Potřeby jistoty a bezpečí. Pokud jsou fyziologické potřeby uspokojeny, následuje nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, neočekávanými pohromami a jiné.
3. Sociální potřeby. Vztahují se k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a přátelství.
4. Potřeby uznání. Zahrnuje potřebu významu pro ostatní lidi a potřebu skutečného uznání od samotných lidí. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry.
5. Potřeby seberealizace. Znamená, že člověk chce realizovat svůj talent a schopnosti. Uspokojení potřeb seberealizace je možné, jen tehdy, pokud jsou uspokojeny všechny ostatní potřeby (DONNELLY, 2007)

Maslowova teorie potřeb určuje vzestupnou řadu lidských potřeb, která začíná od tepla, příbytku a potravy a končí seberealizací a uplatnění osobního potenciálu. Vychází z předpokladu, že jakmile je potřeba uspokojena, není nadále motivačním faktorem (CRAINER, 2000).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: <http://onecore.eu> 1

Teorie X a Teorie Y

Podle teorie X jsou lidé nespolehliví, nedá se jim důvěřovat, práce je nebaví a jsou líní. Proto musejí být řízeni a stimulováni, jak finančními prostředky, tak hrozbami postihu. Naopak teorie Y vyjadřuje skutečnost, že lidé hledají nezávislost, svůj vlastní rozvoj a tvořivost práce. Jsou morální a odpovědní jedinci, které práce baví a chtějí usilovat o dobro pro svou zaměstnavatelskou organizaci. Z toho vyplývá, že podle teorie X lidé nemají své zaměstnání rádi, oproti tomu lidé podle teorie Y mají dobrý vztah jak k zaměstnání, tak k organizaci (PROVAZNÍK, 2004), (PORSYTH, 2009).

Vroomova teorie

Teorie říká, že průběh procesu motivace záleží na individuálně založenými osobními preferencemi lidí a subjektivním oceněním možnosti dosáhnout cíle těchto preferencí. Předpokladem je, že motivace zaměstnanců je chovat se určitým způsobem, aby viděli a sdíleli cíl takového jednání a byli přesvědčeni a věřili, že právě toto chování je přivede

k jejich požadovanému cíli. Musí věřit ve schopnost dosáhnout cíle, ke kterému jsou motivováni, ale věří i slovu manažera, že za dosažení tohoto cíle dostanou slíbenou odměnu. Člověk, který nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován. Když věří málo, je jeho víra slabá, tudíž je i málo motivace. Manažer by měl odhadnout, ocenit a sledovat osobní cíle a zájmy spolupracovníků a jejich změny. Pak manažer dosáhne motivačního usměrnění nalezením můstku mezi podmínkami uspokojení těchto cílů a realizace svých záměrů (VODÁČEK, VODÁČKOVÁ 1999).

2.2 Stimulace

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází ke změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů. Základním rozdílem mezi motivací a stimulací lze spatřovat, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem ale bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychických procesů, především ke změně motivace (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2004).

Stimulace je definována jako soubor vnějších podnětů nebo pobídek, které určitým způsobem usměrňují jednání pracovníků a které působí na jejich motivaci (RŮŽIČKA, 1994).

PROVAZNÍK (2004) uvádí, že stimulace je chápána jako vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace. Ovlivňování může být zaměřeno na posílení perspektivy úspěchu nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků. Žádoucí účinek může mít ale jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince.

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování pracovní motivace pracovníků, to znamená, že záměrně ovlivňujeme jejich pracovní ochotu. Ochota pracovníků je nejpříznivější v těch případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli hospodářské organizace. Sleduje dva cíle, a to je podněcování přiměřeného přístupu

pracovníků k vykonávání požadované činnosti a utváření vlastností dobrého pracovníka. Pracovní ochota vyjadřuje charakter pracovníka a jeho vztahu k práci. Tento vztah ukazuje, jak člověk vzhledem k sobě i vzhledem k celé organizaci hodnotí vykonávanou profesní činnost, jaké místo zaujímá v jeho životě, v jeho myšlení a prožívání (PROVAZNÍK, 1995).

Stimulaci lze také vysvětlit jako cílevědomou snahu vedoucího pracovníka vytvořit a používat soubor opatření za tím účelem, aby mohl působit na podřízené pracovníky v souladu se stanovenými hospodářskými a společenskými úkoly (PROVAZNÍK, 1995).

„Úroveň ochoty a připravenosti k výkonu je přímo závislá na úrovni motivace a může s ní být ztotožněna, projevuje se v intenzitě úsilí jako projevu aktivity jedince“ (KLEIBL, 1998).

„Stimulací rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování jeho motivace“ (PROVAZNÍK, 2004).

DONNELLY (2007) uvádí, že stimulační teorie je založena na myšlence, že chování je výsledkem určitých vlivů, nejčastěji však logicky předpokládaných důsledků nějakého chování. Můžeme tedy říct, že stimulační teorie se zaměřuje na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí. Namísto toho se také tato teorie zaměřuje na prostředí a jeho vlivy na jedince. Chování je tedy v tomto případě považováno za důsledek vlivu prostředí. Například pilný zaměstnanec, dostane odměnu 1 000Kč za svou dobře odvedenou práci. Pilný zaměstnanec bude napříště pilně pracovat, poněvadž bude očekávat další odměnu. Jeho chování bylo totiž původně podpořeno odměnou 1 000Kč. Tento stimul představuje vlastně reakci, ale také vliv prostředí na dobrou práci.

2.2.1. Stimul

Dle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) stimul znamená jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Bývají rozlišovány tzv. impulsy. Jedním z nich je endogenní tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizují nějakou změnu v těle

nebo myslí člověka a druhým z nich je exogenní tj. vnější, z vnějšku přicházejí podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům jsou to podněty, které aktivují motiv. Příkladem impulsu může být například takový stav těla, jako je bolest zubu, který vyvolá motiv návštěvy zubního lékaře. Impuls je například nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků. Z toho vyplývá, že impulsem může být v podstatě cokoli. Zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti, na tom, zda daný podnět koresponduje s motivací jedince.

Podnět, nebo-li stimul je individuální potřeba, která je stanovena hybnou silou činnosti a tedy příčinou žádoucího chování, které musí být v okolí pracovníka reálnou možností určitým chováním potřebu uspokojit. Tento objektivní fakt, poskytuje člověku možnost určitým jednáním uspokojit některou z potřeb (KLEIBL, HÜTTLOVÁ, DVOŘÁKOVÁ, 1998).

„Stimul představuje vnější pobídku, která má u člověka určitý motiv podnítit nebo utlumit. Znakem stimulu je změna podmínek či okolností“ (RŮŽIČKA, 1994).

2.2.2 Stimulační prostředky

Stimulem pro člověka může být v zásadě vše, co je pro něho významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Mezi stimuly můžeme zařadit zejména hmotnou odměnu, obsah práce, povzbuzování, atmosféru pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikaci s prací, profesí a podnikem a externí stimulační faktory.

Hmotná odměna

Hlavním stimulačním prostředkem je hmotná odměna. Může mít podobu peněžní (mzda, plat, prémie, odměny atd.), ale také nespočet podob, které už jsou méně univerzální, ale mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji oslovovat. Příkladem specifické hmotné odměny je například přidělení služebního auta, které je využíváno i k soukromým účelům.

Pro všechny hmotné odměny peněžní i jiné platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- přímý vztah hmotné odměny k výkonu;
- odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu;
- pracovník by měl mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou;
- předem by měla být jasná pravidla, která vymezují, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží.

Spravedlnost je jednou z nejdůležitějších skutečností při přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách, ale je také i tvorbou přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Obsah práce

Stimulující aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně. Lidé, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je více oslovuje a který méně.

Apely, kterými může působit obsah práce:

- apel na tvořivé myšlení: práce vyžaduje hledání nových řešení, postupů atd., dává možnost uplatnění svých vlastních nápadů;
- apel na samostatnost, autonomii: v práci člověk vystupuje samostatně, nevykonává jen příkazy, ale sám si určuje, co kdy a jak bude vykonávat;
- apel na koncepční myšlení: práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti;
- apel na systematické myšlení: promítnutí si všech požadavků vzhledem k jejich časoví, technologické a logické návaznosti;
- apel hrdosti na práci: práce má určitý smysl a je užitečná;
- apel hrdosti na vlastní schopnosti: práce je náročná a můžu v ní uspět jen ten, kdo prokáže své kvality;

- apel na prestiž: práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módně atraktivní“;
- apel na seberozvoj: práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje, aby člověk zvládl nové a náročnější úkoly;
- apel sebekontroly: v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost rychle své jednání korigovat;
- apel moci: práce dává pocit nadřazenosti;
- apel estetický: při práci se zachází s estetickými hodnotami, jako jsou například umělecké předměty;
- apel společenský: práce umožňuje práci s lidmi;
- apel péče o druhé lidi: práce přináší uspokojení z pomoci druhým lidem;
- apel péče o přírodu: práce, která napravuje škody civilizace na přírodě nebo se jim snaží předcházet;
- apel nebe nad hlavou: práce se vykonává pod širokým nebem;
- apel jistoty a perspektivnosti jistot: práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu.

Toto jsou hlavní stimulační apely, které působí na pracovní činnost pracovníka. Kromě těchto apelů existuje celá řada dílčích apelů, vyplývajících z velkého množství konkrétních pracovních činností (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Povzbuzování – neformální hodnocení

Povzbuzování je velmi významný nástroj, který pomáhá pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se o neformální hodnocení, které ovlivňuje jak racionální rovinu, tak rovinu prožitkovou. V racionální rovině se jedná o zpětnou vazbu, která je nejúčinnější, když je podávána konkrétně, buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité. Pracovník má uspokojení z toho, že něco dokázal. V praxi to

znamená, že dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré výsledky. Nepřihlíží nedostatky, ale zároveň s upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka, aby je odstranil. Způsob, jak zvládnout upozornit na chyby, aby přitom nebyl odrazen člověk je jedno z největších umění mezilidské komunikace. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998)

Atmosféra pracovní skupiny

Každý vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve své pracovní skupině. Působí na dění ve skupině svou formální i neformální autoritou. Podmínka pro snadnější ovlivňování skupinových dějů ze strany manažera je, aby si mezi nimi vytvořil vztah důvěry (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998)

Dle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) vedoucí skupiny by měl respektovat následující zásady:

- skupinové cíle jsou jasné a srozumitelné všem členům;
- všechny vztahy jsou otevřené;
- v jednání se členy postupuje spravedlivě;
- problémy se řeší bezprostředně;
- kooperativní chování má podporu;
- iniciativa skupiny má podporu;
- chování excentrické vůči skupině se tlumí;
- pokud je to možné, stanoví se odpovědnost konkrétních lidí za konkrétní úkoly;
- skupině je ponechána autonomie v rozhodování o skupinových záležitostech;
- vztahy mezi členy překračují rámec pracovního prostředí a postupují do společenských aktivit;
- skupině se poskytuje zpětná vazba a vyžaduje se i od skupiny.

Dobrá pracovní skupina se pozná tím, že pracuje efektivně a snaží se dosáhnout svých skupinových cílů. Skupina se samoreguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby. Naopak špatná pracovní skupina působí negativně na výkony. V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své výkony. Soutěživost mezi skupiny je většinou pozitivním prvkem, který podněcuje k motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Pracovní podmínky a režim práce

Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší pracovní podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt. Jedním z nich je, že primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení pracovního výkonu a druhotně se lepší vztah mezi podnikem a zaměstnanci (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Podle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí vyjadřuje, že člověk svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje, že se pracovník ztotožní s hospodářskou organizací. Pokud se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, znamená to, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.

Externí stimulační faktory

Zde se jedná o celkový image podniku, jak je podnik vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst. Image podniku je podmíněno jak faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, tak faktory, které jsou hlavně v rukou podniku. Na podnik také působí zvnějšku makroekonomická situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulační, očekávaná stagnace a recese je nestimulační. Politická situace je dalším faktorem, který má vliv na image podniku. Patří sem i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, které na člověka působí v rámci jeho širšího sociálního pole (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

2.2.3 Oblasti využití stimulačních prostředků

Při výběru stimulačních prostředků je potřeba vybírat s ohledem na člověka, kterého chceme ovlivnit, ale také s ohledem na to, kterou oblast pracovního jednání chceme ovlivnit.

Nejčastěji je potřeba na pracovišti stimulovat následující oblasti:

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost;
- tvořivost, nové nápady a myšlenky, které zlepšují práci;
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností;
- kooperaci ve skupině a týmu;
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, bezpečnost práce apod. (PROVANÍK, KOMÁRKOVÁ 1998).

3. Metodika

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit úroveň motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku a popřípadě navrhnout řešení pro zlepšení. Dílčím cílem je shromáždění informací o dané problematice. Informace zjistím pomocí dotazníkového šetření. Druhým dílčím cílem je zhodnocení získaných informací na základě odborné literatury. Posledním dílčím cílem je navrhnout případné změny.

Pro zpracování bakalářské práce jsem zvolila podnik Josef Dráb s.r.o., který se zabývá stavebními pracemi. Podnik je v blízkosti mého bydliště a pracuje zde můj příbuzný.

Podklady pro zpracování bakalářské práce jsem čerpala na základě odborné literatury v akademické knihovně a z internetových stránek. Dále z materiálů získaných ve firmě a rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

Nejprve jsem si vypracovala literární přehled, kde jsem z odborné literatury definovala základní pojmy motivace a stimulace pracovníků. V případě potřeby jsem literární přehled doplnila z internetových stránek.

Po literárním přehledu následuje praktická část. Začíná stručnou charakteristikou vybraného podniku, kterou jsem zjistila z prospektů podniku, internetových stránek podniku a případným rozhovorem od vedoucího pracovníka v daném podniku.

Dále jsem pokračovala vytvořením dotazníku, který obsahoval 23 otázek. Otázky se týkaly především pracovního zařazení, komunikace v podniku, odměňování a ohodnocení pracovníků, režimu práce, výsledku hospodaření, motivace, vzdělání apod.

Dotazníkový průzkum byl prováděn v lednu 2012 ve vybraném podniku. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názor zaměstnanců na problematiku motivace a stimulace. Otázky byly sestaveny tak, aby byly informace co nejpřesnější. Na začátku dotazníků jsem se zaměřila na to, zda dosažené vzdělání odpovídá pracovnímu zařazení. Další část je o komunikaci na pracovišti. Otázky byly postaveny tak, abych zjistila atmosféru na pracovišti. Další oblast se týkala spokojenosti s platovým ohodnocením.

Zda je spravedlivý či nikoli. Dále jsem se zajímala, jestli je pro zaměstnance důležitá pochvala a uznání a jestli jsou dostatečně motivováni. V poslední části jsou identifikační otázky, které se týkají platového rozmezí, pohlaví a věku.

Dotazování bylo zcela anonymní. Na dotazník odpovědělo celkem 39 respondentů z celkových 45 respondentů. Dotazník se skládá pouze z uzavřených otázek, kde je možnost vybrat pouze jednu variantu.

Na základě zjištěných údajů a informací byl dotazník vyhodnocen. Pomocí vyhodnocených dotazníků jsem získala důležitá data, která byla potřebná k předložení návrhů a doporučení na zlepšení. Všechny tabulky a grafy byly zpracovány v programu Microsoft Office 2007. Výsledky vyhodnocených dotazníků jsou součástí bakalářské práce.

4. Charakteristika podniku Josef Dráb, s.r.o.

4.1. Předmět činnosti

Podnik byl založen 2. března 2007. Právní forma byla zvolena společnost s ručením omezeným.

Hlavní činností je provádění staveb, které tvoří zhruba 90% tržeb. Mezi doplňkovou činností patří dřevozpracující výroba a silniční motorová doprava. Stavební činnost je certifikována společností Moody International Certification AS.

Mezi referenční stavby podniku patří výstavba autosalonu Brejla ve Vestci, skladová hala BOMA v Kunicích, hala a zpevněné plochy pro Secheron Tchequie v Praze, objekty v areálu Čapí hnízdo v Semtíně, nástavby bytového domu v Benešově čp. 1594, výstavby rodinných domů v Chářovicích, Dalešicích, Vlkonicích, zateplení bytových domů i provozní budovy v areálu Rehabilitačního ústavu v Kladrubech, výstavby inženýrských sítí v Tvoršovicích a v rámci projektu Zelené město Jarov, dřevěné konstrukce na akci Stanice pro zraněné živočichy v Pavlovicích a ve Vlašimi.

Dřevozpracující výroba se nachází v Týnci nad Sázavou, kde probíhá výroba řeziva pro vlastní výrobu a pro cizí odběratele.

Mezi dopravu patří doprava vnitrostátních nákladů, nejčastěji přeprava řeziva zákazníkům pily, dále provádění zemních prací stavebními stroji a s ní související přeprava zeminy.

4.2 Organizační struktura

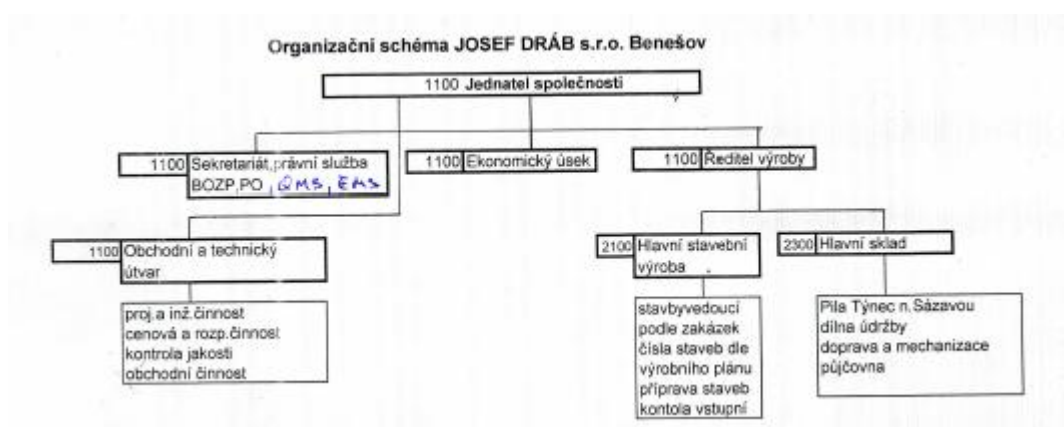
Ve zkoumaném podniku působí liniová organizační struktura. Vedoucí liniové struktury vykonávají vertikální liniové řízení. Velkou výhodou jsou vymezené kompetence, komunikace a motivace podřízených. Nevýhodou je chybějící štáb, který by mohl ve stavebním podniku zabezpečit kvalifikované rozhodování jednotlivým vedoucím na stavbách.

Jednatelem společnosti je Josef Dráb, který je majitelem a ředitelem podniku. Přímo řídí sekretariát, obchodní a technický útvar, ekonomický úsek a výrobního ředitele. Dozorčí rada není společností zřízena, protože se jedná o střední podnik. Působení valné hromady vykonává zakladatel. Výrobní ředitel řídí všechny stavby, areál logistiky a pilařskou výrobu. Náplní jeho práce je rozhodování o přijímání a propouštění všech

dělnických profesí a techniků ve výrobě. Rozhoduje o odměňování pracovníků společnosti všech dělnických profesí, navrhuje snížení nebo zvýšení základních platů technicko-hospodářských pracovníků a rozhoduje o poskytování osobního ohodnocení v daných měsících.

V praxi je to tak, že jednotliví stavbyvedoucí a vedoucí středisek zpracují podklady pro mzdy, ekonomka s nimi vyhodnotí hospodářské výsledky za příslušný měsíc, stanoví limit pro objem mezd a vedoucí rozdělí odměny jednotlivým pracovníkům. Výrobní ředitel a ředitel firmy pak schvalují a stanovují platy pro technicko-hospodářské pracovníky. Každá ze staveb je kalkulačním střediskem, má svého stavbyvedoucího, stejně jako areál logistiky a pilařská výroba.

Obrázek 2: Organizační schéma společnosti



Zdroj: Interní materiál podniku

V podniku je zaměstnáno 40 pracovníků a navíc 5 pracovníků na dohodu o provedení práce. Z toho je 12 technicko-hospodářských pracovníků (stavbyvedoucí, účetní, ředitel, sekretářka), kteří jsou odměňováni měsíční mzdou. Zbytek pracovníků jsou dělníci, kteří mají časovou mzdu. Dělníci se pohybují v terénu podle zakázek.

Délka pracovní doby je 40 hodin týdně, od 7:00 do 15:30 hod. Pracovníci mají nárok na polední přestávku, která je od 12:00 do 12:30 hod, která nespadá do pracovní doby. V podniku je pouze ranní směna pro všechny pracovníky po celý rok.

5. Analýza motivace a stimulace pracovníků v podniku Josef Dráb, s.r.o.

V praktické části bylo prováděno dotazníkové šetření, kde bylo mým cílem zjistit, jak jsou pracovníci ve společnosti motivováni a stimulováni, popřípadě měl odhalit případné problémy. Průzkum jsem prováděla pomocí dotazníků v lednu roku 2012.

Dotazník měl za úkol zjistit pracovní spokojenost na pracovišti, komunikaci na pracovišti, platební ohodnocení, motivaci a potřeby pracovníků. Dotazník byl nastaven tak, aby bylo jednoduché a snadné pro respondenty odpovídat. Respondenti si vybírali pouze z vypsanych odpovědí, tudíž nemuseli vypisovat sami žádné odpovědi. Předpokládala jsem, že pokud budou muset vypisovat odpovědi nebo budou použity neznámé výrazy, tak bude menší ochota poskytnout odpovědi.

Z celkových 45 pracovníků se navrátilo 39 vyplněných dotazníků. Z toho zodpovídalo 29 mužů a 10 žen. Návratnost dotazníků byla tedy celkem úspěšná a to 87% viz graf 1 a tabulka 1).

Tabulka 1: Návratnost dotazníků

Alternativa	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
vyplnili	87	39
nevyplnili	13	6

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 1: Návratnost dotazníků



Zdroj: Vlastní šetření

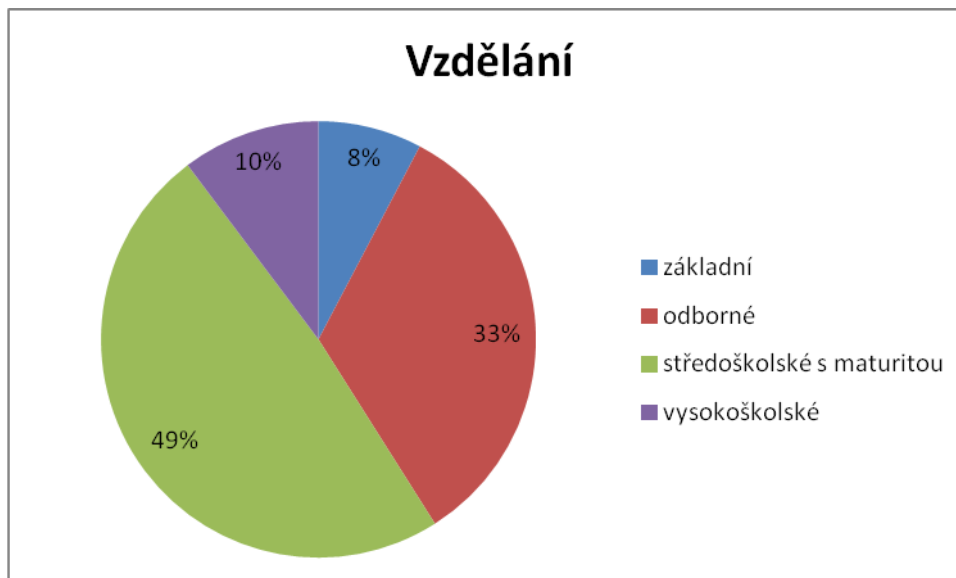
5.1 Vzdělání a pracovní zařazení

Tabulka 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

Alternativa	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
základní	8	3
odborné	33	13
středoškolské s maturitou	49	19
vysokoškolské	10	4

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní šetření

Jak je zřejmé z grafu 2, tak 49% zaměstnanců dosáhlo středoškolského vzdělání s maturitou. 33% zaměstnanců odborného vzdělání bez maturity. Vysokoškolské vzdělání 10% zaměstnanců a pouhých 8% má pouze základní školu.

Tabulka 3: Pracovní zařazení dle dosaženého vzdělání

Otázka: Odpovídá Vaše dosažené vzdělání pracovnímu zařazení	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
ano	69	27
částečně ano	21	8
ne	10	14

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 3: Pracovní zařazení dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Vlastní šetření

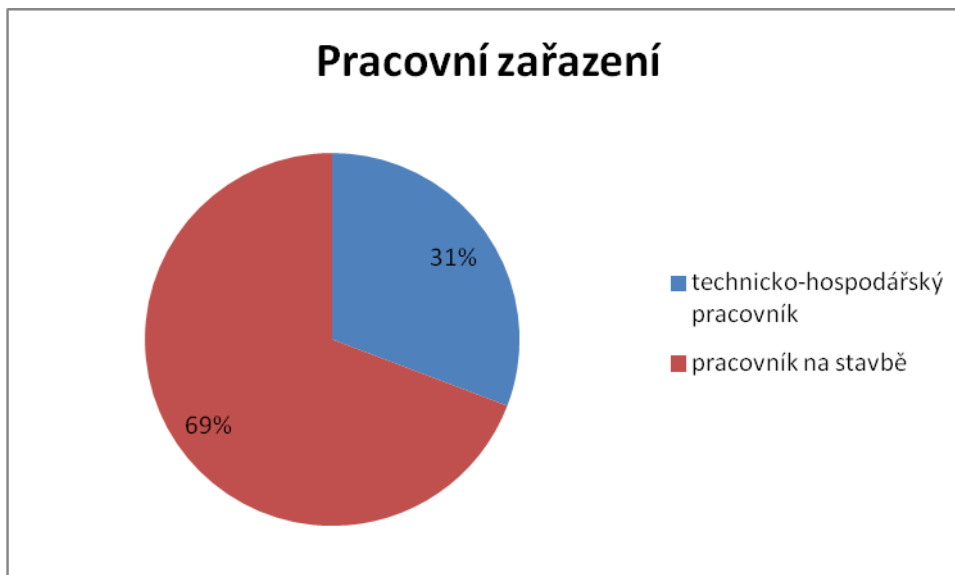
Jak je vidět z grafu 3, tak 69% dotazovaných zaměstnanců odpovědělo, že jejich pracovní pozice odpovídá jejich dosaženému vzdělání. Naopak pouhých 10% zaměstnanců tvrdí, že jejich vzdělání neodpovídá jejich pracovnímu zařazení. 21% respondentů odpovědělo, že pracovní zařazení odpovídá částečně.

Tabulka 4: Pracovní zařazení

Alternativa	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
technicko-hospodářský pracovník	31	12
pracovník na stavbě	69	27

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 4: Pracovní zařazení v podniku



Zdroj: Vlastní šetření

Větší část 69% zaměstnanců pracuje na stavbě, zbylých 31% pracuje v administrativě jako technicko-hospodářský pracovník.

5.2 Stres, komunikace a atmosféra na pracovišti

Stres je jeden z faktorů, který může velice ovlivnit práci daného zaměstnance. Příčinou stresu mohou být například špatné mezilidské vztahy na pracovišti, náročná práce spojená s vysokými nároky, negativní emoční reakce atd. Stres se většinou začíná projevovat podrážděností, napětím, obavami a v horším případě i depresemi.

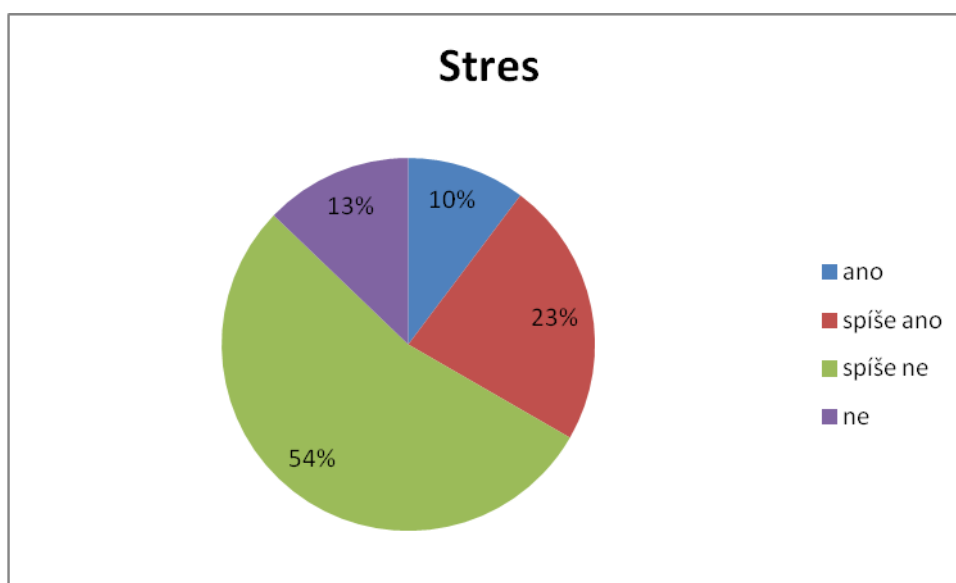
Správná komunikace na pracovišti znamená, že se pracovníci v zaměstnání cítí dobře. Do svého zaměstnání se těší a v dobrém pracovním kolektivu je práce baví. Dobrá pracovní atmosféra přispívá ke zvýšení pracovitosti.

Tabulka 5: Jednání ve stresu

Otázka: Jednáte často ve stresu?	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
ano	10	4
spíše ano	23	9
spíše ne	54	21
ne	13	5

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 5: Jednání ve stresu



Zdroj: Vlastní šetření

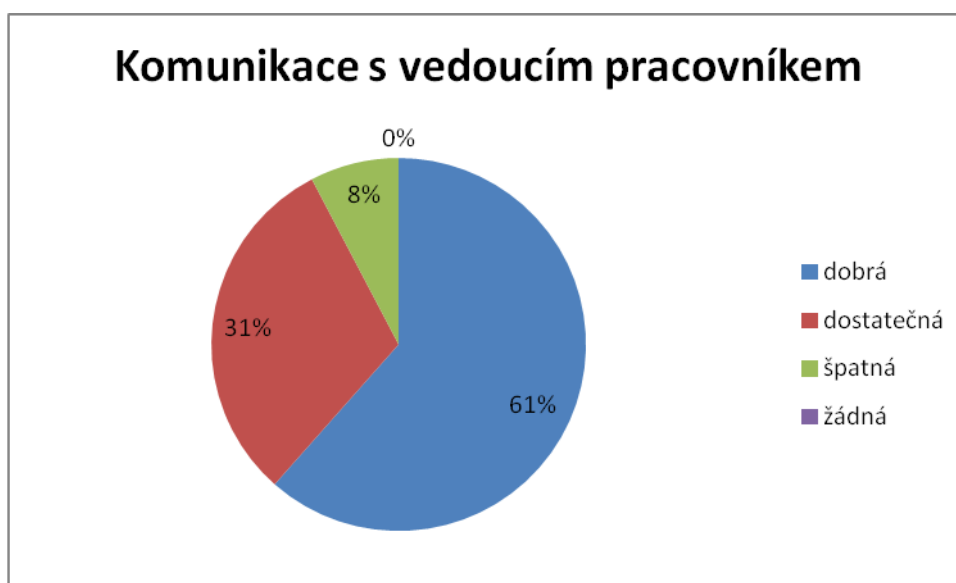
První dotaz v této kapitole byl zaměřen, jestli pracovník jedná v zaměstnání často ve stresu, z výše uvedeného grafu vyplývá, že 54% zaměstnanců spíše nejedná ve stresu, což je celkem pozitivní výsledek. 13% zaměstnanců nejedná ve stresu a naopak pouhých 10% zaměstnanců jedná ve stresu. 23% zaměstnanců spíše jedná ve stresu. Je třeba si uvědomit, že tento výsledek je ovlivněn pracovním zařazením, váhou odpovědnosti nebo pracovními nároky, které jsou na zaměstnance kladeny.

Tabulka 6: Komunikace s vedoucím pracovníkem

Otázka: Jaká je komunikace s vedoucím pracovníkem	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
dobrá	61	24
dostatečná	31	12
špatná	8	3
žádná	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 6: Komunikace s vedoucím pracovníkem



Zdroj: Vlastní šetření

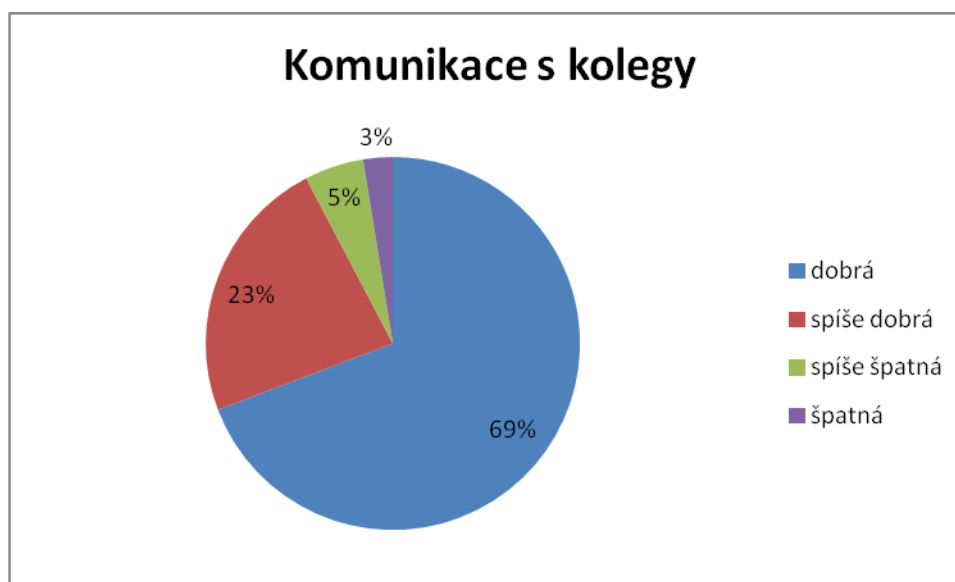
Z dotazníkového šetření vyplývá, že v podniku Josef Dráb, s.r.o. je komunikace s vedoucími pracovníky na dobré úrovni. 61% respondentů uvedlo, že komunikuje s vedoucím pracovníkem dobře. 31% oslovených respondentů uvádí, že úroveň komunikace je dostatečná. Pouhých 8% má dojem, že je komunikace špatná. Odpověď, že v podniku není žádná komunikace, nevedl nikdo z dotazovaných.

Tabulka 7: Komunikace s kolegy

Otázka: Jaká je komunikace s kolegy	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
dobrá	69	27
spíše dobrá	23	9
spíše špatná	5	2
špatná	3	1

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 7: Komunikace s kolegy



Zdroj: Vlastní šetření

Podobně jako v předchozím grafu 6, měli respondenti zodpovědět, jak hodnotí úroveň vzájemné komunikace mezi sebou. Výsledek je opět velmi pozitivní 69% respondentů uvedlo, že je komunikace dobrá a 23% respondentů, že je spíše dobrá. 5% zaměstnanců hodnotí komunikaci s kolegy na pracovišti za spíše špatnou a zbylé 3% jako špatnou. Na dvou posledních grafech, které se týkají komunikace, je vidět, že jak komunikace s vedením, tak komunikace s kolegy považuje většina dotazovaných respondentů za dobrou.

Tabulka 8: Atmosféra na pracovišti

Otázka: Jaká je atmosféra na pracovišti?	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
dobrá	59	23
přijatelná	38	15
špatná	3	1

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 8: Atmosféra na pracovišti



Zdroj: Vlastní šetření

Následující graf 8 musí být podobný s předchozími grafy, protože atmosféra na pracovišti úzce souvisí s komunikací mezi pracovníky. Tento graf je zaměřen na atmosféru na pracovišti, která byla 59% zaměstnanci hodnocena jako dobrá. 38% zaměstnanců zodpovědělo, že je přijatelná a jen 3% zaměstnanců uvedlo atmosféru na pracovišti za špatnou.

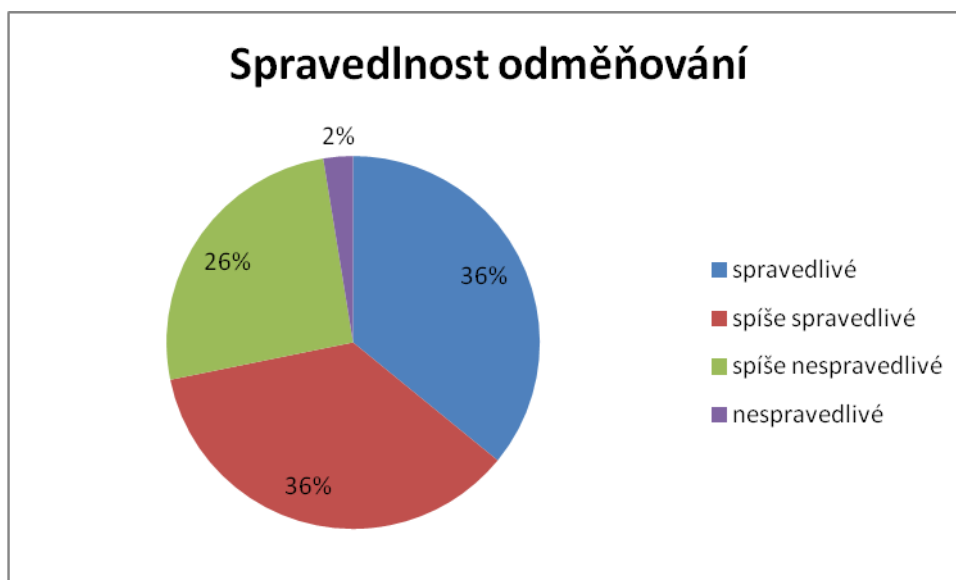
5.3 Odměňování a platební ohodnocení

Tabulka 9: Spravedlnost odměňování pracovníků

Otázka: Jak vnímáte odměňování pracovníků?	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
spravedlivé	36	14
spíše spravedlivé	36	14
spíše nespravedlivé	26	10
nespravedlivé	2	1

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 9: Spravedlnost odměňování pracovníků



Zdroj: Vlastní šetření

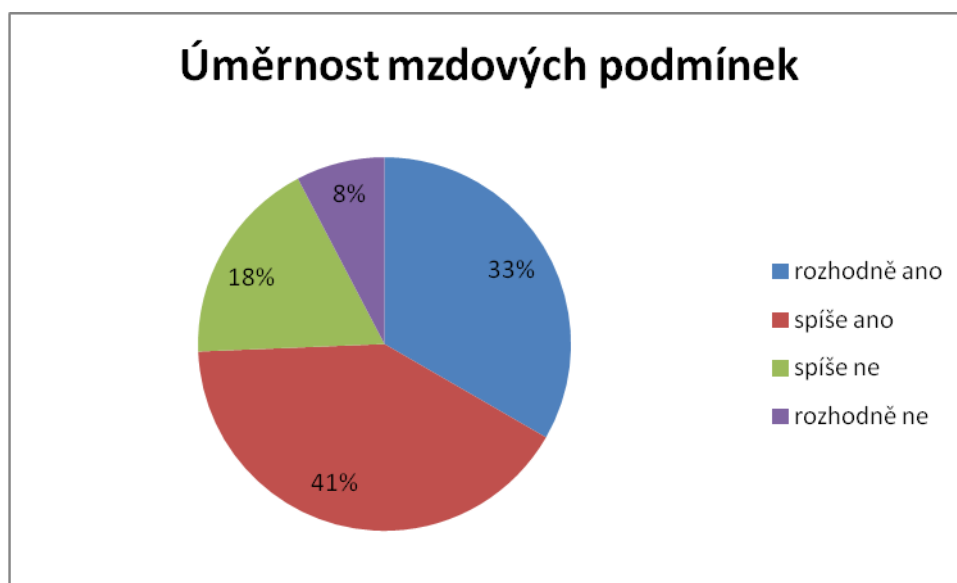
Účelem dotazu bylo zjistit, jak jsou pracovníci spokojeni s odměňováním. Pracovníci měli možnost vybrat odpověď, zda se cítí být za svůj pracovní výkon spravedlivě odměněni či nikoliv. 72% respondentů se domnívá, že je jejich odměňování spravedlivé, 28% dotazovaných jsou odměňováni podle jejich názoru nespravedlivě.

Tabulka 10: Úměrnost mzdových podmínek

Alternativa	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
rozhodně ano	33	13
spíše ano	41	16
spíše ne	18	7
ne	8	3

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 10: Úměrnost mzdových podmínek



Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu 10 je zřejmé, že většina oslovených zaměstnanců považuje své platové ohodnocení za úměrné ke své vykonané práci. Z toho vyplývá, že v podniku Josef Dráb, s.r.o. odpovídá systém odměňování u jednotlivých zaměstnanců vykonávané práci. Celých 74% zaměstnanců odpovědělo pozitivně a zbylých 26% zaměstnanců negativně.

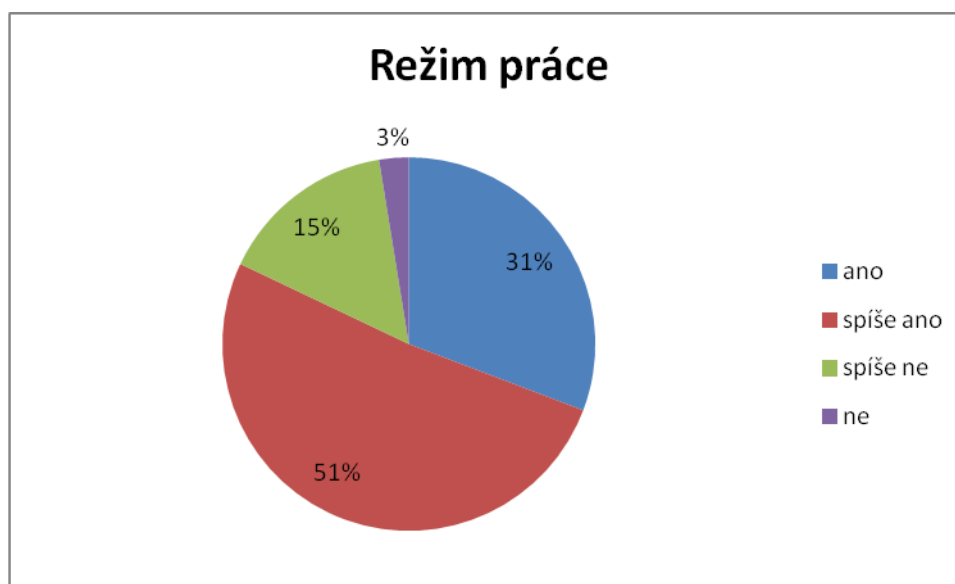
5.4 Režim práce a změna režimu práce, hospodářský výsledek

Tabulka 11: Režim práce

Otázka: Vyhovuje Vám zavedený režim práce?	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
ano	31	12
spíše ano	51	20
spíše ne	15	6
ne	3	1

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 11: Režim práce



Zdroj: Vlastní šetření

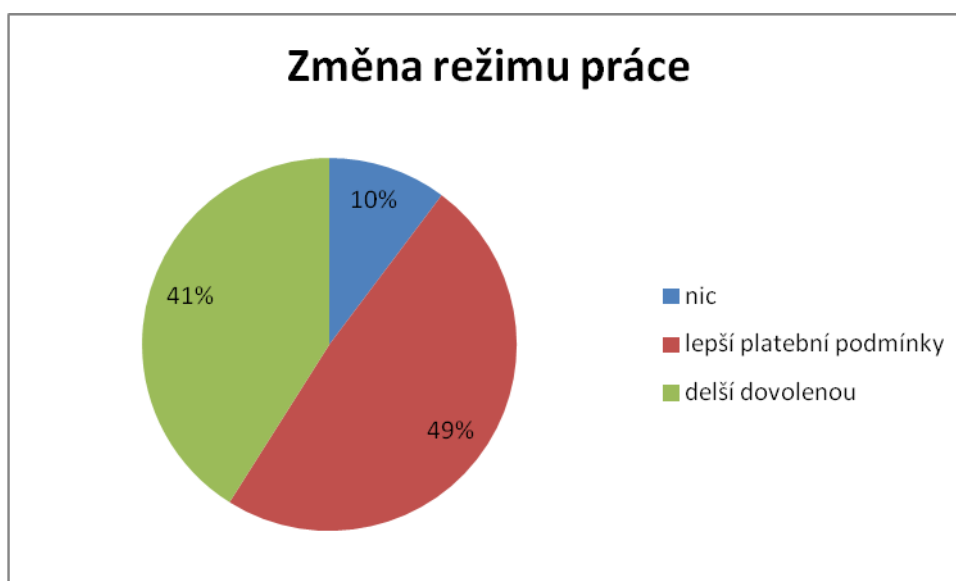
Velká část 82% oslovených zaměstnanců považuje režim práce v podniku za vyhovující. S ranní osmihodinovou pracovní dobou jsou zaměstnanci spokojeni a není třeba provádět v této oblasti žádné změny. Zbýlých 18% zaměstnanců jsou nespokojeni se zavedeným režim práce.

Tabulka 12: Změna režimu práce

Alternativa	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
nic	10	4
lepší platební podmínky	49	19
delší dovolená	41	16

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 12: Změna režimu práce



Zdroj: Vlastní šetření

Pomocí této otázky se mělo zjistit, jestli by respondenti měnili režim práce. Z nabídky odpovědí si mohli vybrat, lepší platební podmínky, delší dovolenou nebo nic. Lepší platební podmínky by uvítala téměř polovina zaměstnanců 49%. Delší dovolenou 41% zaměstnanců. Nic by na režimu práce neměnilo 10% zaměstnanců.

Tabulka 13: Hospodářský výsledek

Otázka: Zajímáte se o HV?	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
ano	49	19
spíše ano	13	5
spíše ne	25	10
ne	13	5

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 13: Hospodářský výsledek



Zdroj: Vlastní šetření

Tato otázka byla zaměřená na to, jestli se pracovníci zajímají o výsledky hospodaření podniku. 62% oslovených pracovníků se zajímá nebo spíše zajímá o hospodářský výsledek. Zbýlých 38% dotazovaných se o výsledky hospodaření nezajímá nebo spíše nezajímá.

5.5 Vyjádření nadřízeného k výsledkům odvedené práce

Nadřízený by se měl vždy vyjádřit k odvedené práci svých zaměstnanců. Pozitivní vyjádření a chválení zaměstnance se doporučuje před ostatními zaměstnanci, protože přispívá k jejich motivaci. Pokud se bude nadřízený vyjadřovat negativně, mělo by to být „mezi čtyřma očima.“

Tabulka 14: Vyjádření nadřízeného k výsledkům odvedené práce

Otázka: Vyjadřuje se Váš nadřízený k výsledkům odvedené práce?	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
ano	43	17
spíše ano	31	12
spíše ne	26	10
ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 14: Vyjádření nadřízeného k výsledkům odvedené práce



Zdroj: Vlastní šetření

Z grafu 14 vyplývá, že nadřízený se většinou jasně vyjadřuje k výsledkům odvedené práce svého nadřízeného. Ovšem 26% zaměstnanců nejsou spokojeni s vyjadřováním svého nadřízeného k výsledkům jejich odvedené práce.

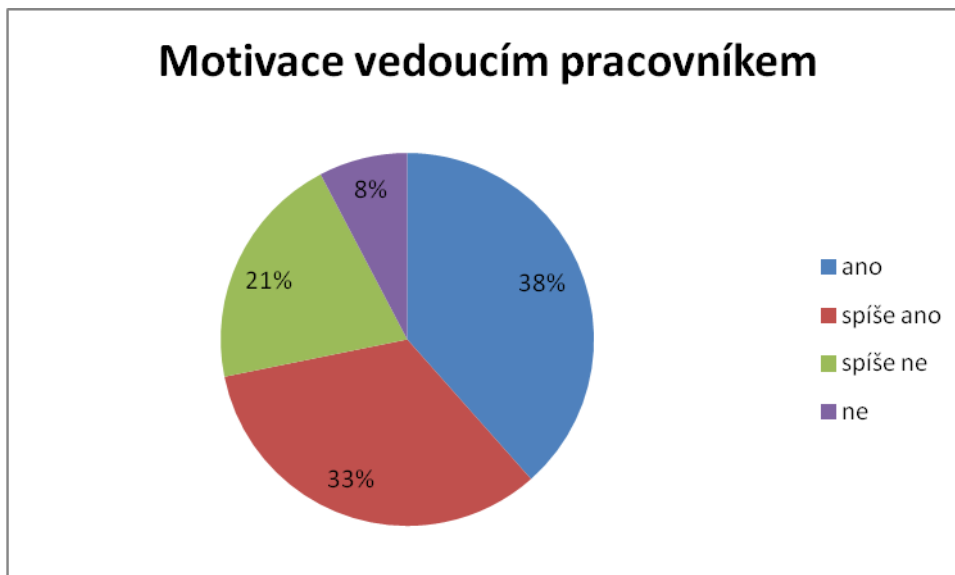
5.6 Motivace vedoucím pracovníkem, podněty k práci

Tabulka 15: Motivace vedoucím pracovníkem

Otázka: Jste dostatečně motivováni svým vedoucím pracovníkem	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
ano	38	15
spíše ano	33	13
spíše ne	21	8
ne	8	3

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 15: Motivace vedoucím pracovníkem



Zdroj: Vlastní šetření

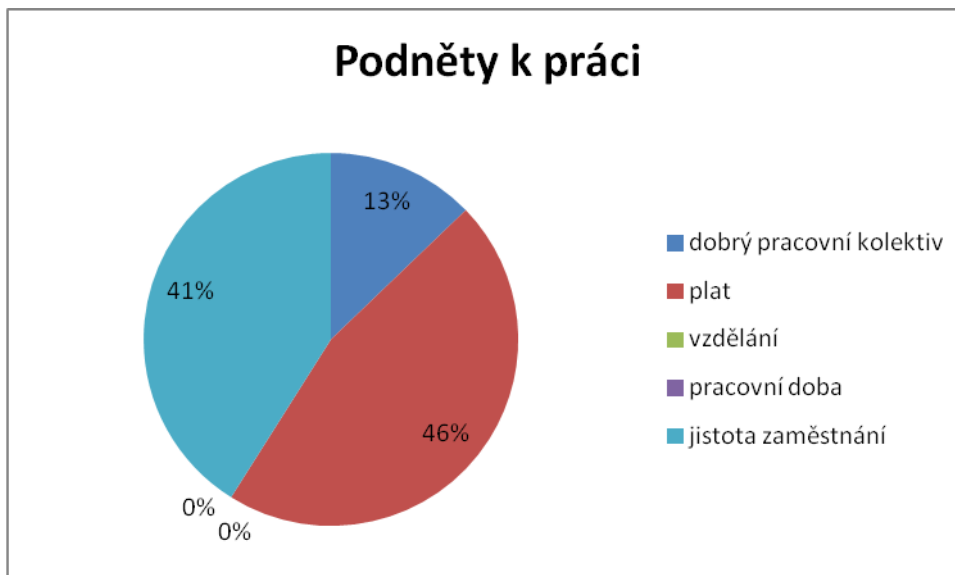
Tento dotaz byl zaměřen na to, zda jsou zaměstnanci podle jejich názoru dostatečně motivováni od svých vedoucích pracovníků. Výsledek byl celkem pozitivní, neboť 71% zaměstnanců má pocit, že jsou dostatečně motivováni od svých nadřízených. Pouze 29% zaměstnanců uvedlo, že nejsou motivováni svými vedoucími pracovníky.

Tabulka 16: Důležitost podnětů k práci

Alternativa	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
dobry pracovní kolektiv	13	5
plat	46	18
vzdělání	0	0
pracovní doba	0	0
jistota zaměstnání	41	16

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 16: Důležitost podnětů k práci



Zdroj: Vlastní šetření

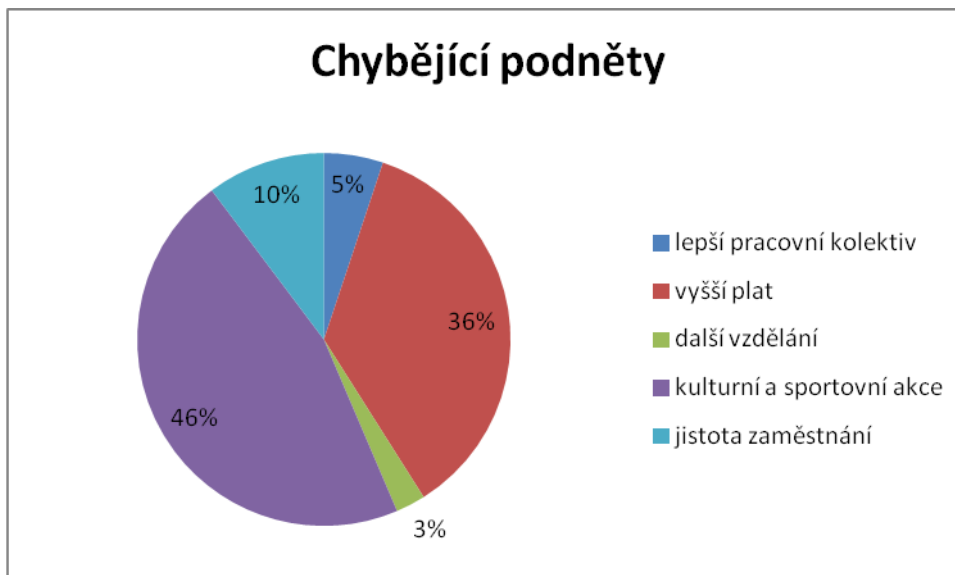
Účelem dotazu bylo zjistit, jaké podněty zaměstnanci v podniku Josef Dráb, s.r.o. považují za nejdůležitější k práci. V otázce bylo na výběr celkem 5 odpovědí: dobrý pracovní kolektiv, plat, vzdělání, pracovní doba a jistota zaměstnání. Nejčastěji zaměstnanci považují za nejdůležitější podnět k práci plat, o tom vypovídá 46% odpovědí, dále je to jistota zaměstnání 41% a dobrý pracovní kolektiv 13%. Zbylé podněty vzdělání a pracovní doba nikdo z dotazovaných neoznačil.

Tabulka 17: Chybějící podněty

Alternativa	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
lepší pracovní kolektiv	5	2
vyšší plat	36	14
další vzdělání	3	1
kulturní a sportovní akce	46	18
jistota zaměstnání	10	4

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 17: Chybějící podněty



Zdroj: Vlastní šetření

Další otázka navazovala na předchozí, jestli nějaké podněty zaměstnancům v podniku chybí. Opět si mohli vybrat z lepšího pracovního kolektivu, vyššího platu, dalšího vzdělání, kulturních a sportovních akcí a jistotou zaměstnání. Téměř polovině respondentů v podniku chybí kulturní a sportovní akce (46%), dále vyšší plat (36%) a jistota zaměstnání (10%). Zbylé podněty jako možnost lepší pracovní kolektiv (5%) a další vzdělání (3%) označilo pouze velmi nízké procento z oslovených respondentů.

5.7 Motivace a další vzdělání

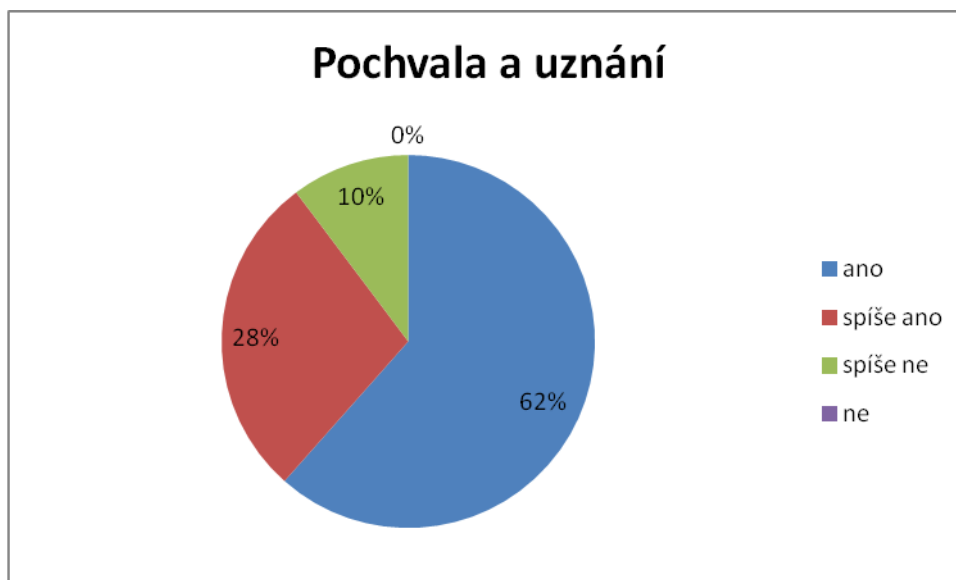
Pro každého zaměstnavatele by měla být motivace zaměstnanců velice důležitá, protože správně motivovaný zaměstnanec je velice prospěšný pro podnik. Dosahuje tak lepších pracovních výsledků, je ctizádnostivý, práce ho baví atd.

Tabulka 18: Pochvala a uznání

Otázka: Je pro Vás důležitá pochvala a uznání	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
ano	62	24
spíše ano	28	11
spíše ne	10	4
ne	0	0

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 18: Pochvala a uznání



Zdroj: Vlastní šetření

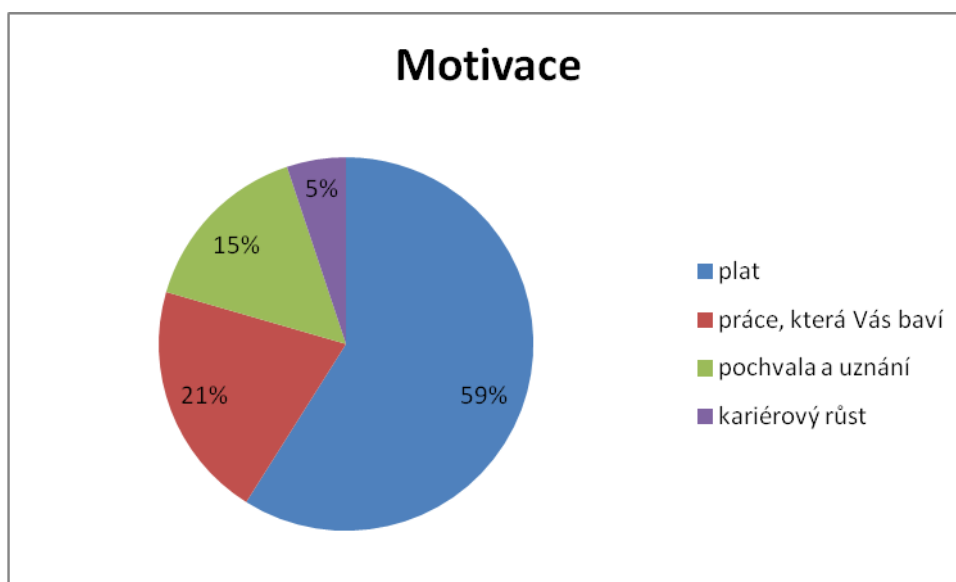
Celých 90% pracovníků uvedlo, že je pro ně pochvala a uznání důležitá. Zbytek pracovníků (10%) se k důležitosti pochvaly a uznání vyjádřilo negativně.

Tabulka 19: Motivace

Otázka: Co Vás motivuje?	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
plat	59	23
práce, která Vás baví	21	8
pochvala a uznání	15	6
kariérový růst	5	2

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 19: Motivace



Zdroj: Vlastní šetření

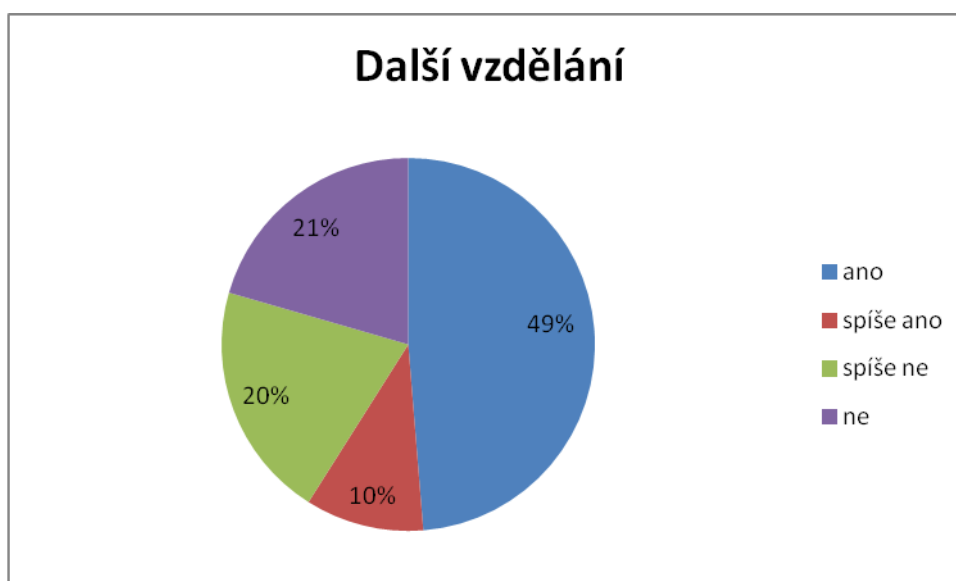
Účelem dotazu bylo zjistit co pracovníky motivuje. Dotazovaný měl k dispozici následující možnosti: plat, práce, která Vás baví, pochvala a uznání a kariérový růst. Respondent měl možnost zakroužkovat pouze jednu odpověď. Nejvíce pracovníky motivuje plat (59%), poté následuje práce, která je baví (21%), dále pochvala a uznání (15%) a kariérový růst pouhých (5%).

Tabulka 20: Další možnost vzdělání

Otázka: Máte možnost v rámci podniku dalšího vzdělání?	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
ano	49	19
spíše ano	10	4
spíše ne	20	8
ne	21	8

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 20: Další možnost vzdělání



Zdroj: Vlastní šetření

V další otázce mě zajímala možnost dalšího vzdělání v rámci podniku. Z dotazování je patrné, že 59% zaměstnanců v rámci podniku mají možnost dalšího vzdělání. Týká se to převážně pracovníků v administrativě, kde je potřeba neustálého školení například s vydáním novými zákony o daních apod. 41% zaměstnanců odpovědělo, že nemají možnost v rámci podniku k dalšímu vzdělání. Tento rozpor je dán tím, že v podniku někteří zaměstnanci jsou špatně informováni o nabízených možnostech vzdělávacích a jazykových kurzů a podpoře školení.

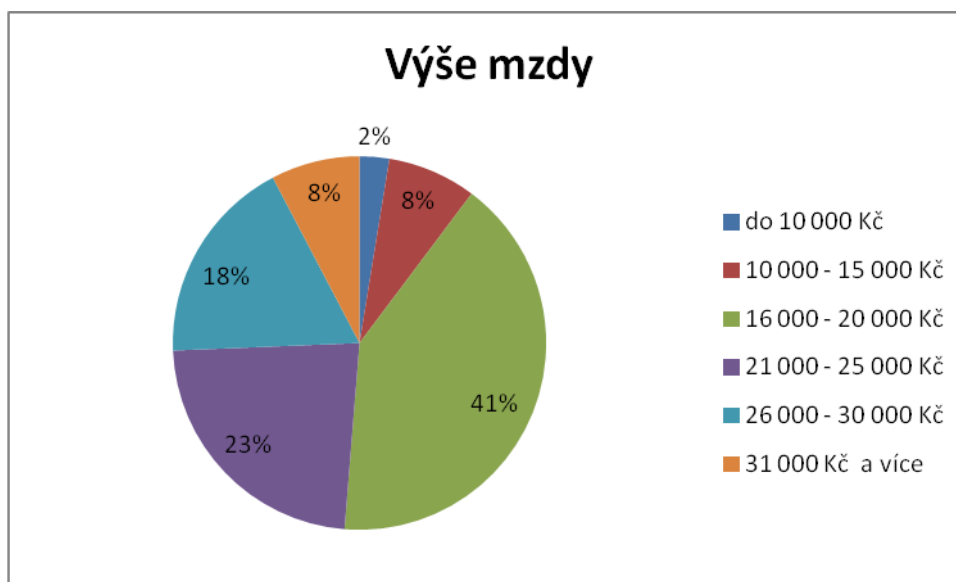
5.8 Výše mzdy, pohlaví, věk

Tabulka 21: Výše mzdy

Alternativa	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
do 10 000 Kč	2	1
10 000 – 15 000 Kč	8	3
16 000 – 20 000 Kč	41	16
21 000 – 25 000 Kč	23	9
26 000 – 30 000 Kč	18	7
31 000 Kč a více	8	3

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 21: Výše mzdy



Zdroj: Vlastní šetření

Velká část pracovníků 41% pobírá čistou mzdu v rozmezí 16 000 – 20 000 Kč, poté 23% v rozmezí 21 000 – 25 000 Kč, 18% v rozmezí 26 000 – 30 000 Kč. V rozmezí

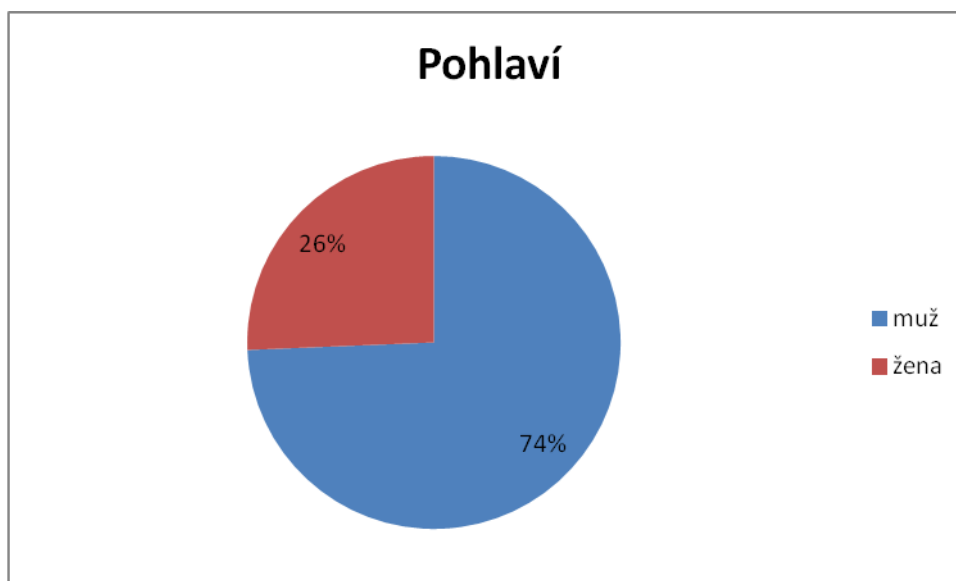
10 000 – 15 000 Kč a více jak 31 000 Kč pobírá 8% pracovníků. Pouze 2% mají mzdu v rozmezí do 10 000 Kč, což jsou pracovníci, kteří v podniku pracují na dohodu o provedení práce.

Tabulka 22: Pohlaví respondentů

Alternativa	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
muž	29	74
žena	10	26

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 22: Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní šetření

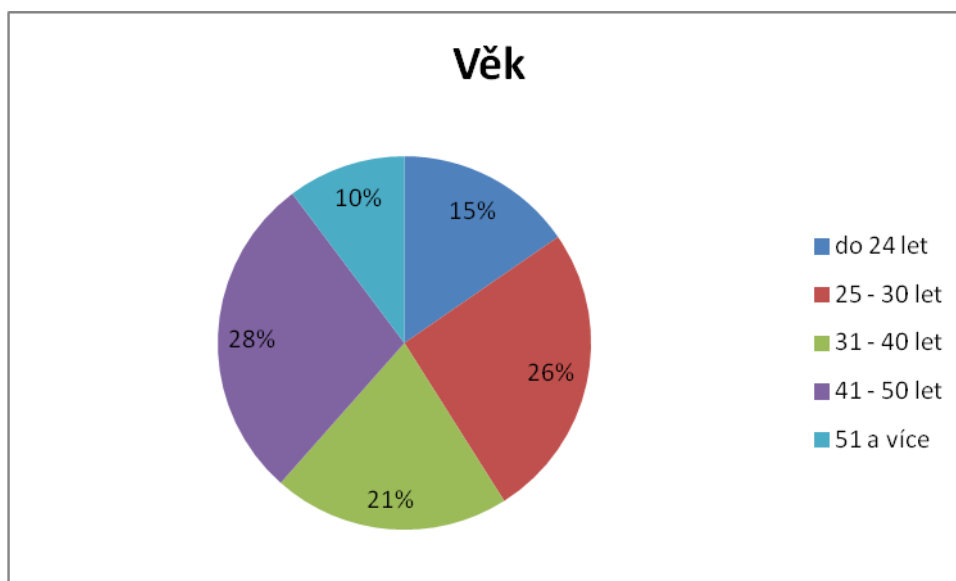
V rámci dotazníkové šetření bylo dotazováno 74% mužů a 26% žen.

Tabulka 23: Věk respondentů

Alternativa	Procentuální vyjádření	Absolutní vyjádření
do 24 let	6	15
25 – 30 let	10	25
31 – 40 let	8	21
41 – 50 let	11	28
51 a více	4	10

Zdroj: Vlastní šetření

Graf 23: Věk respondentů



Zdroj: Vlastní šetření

Poslední otázka měla zjistit do jaké věkové kategorie zaměstnanci patří. Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byli lidé ve věku 41 – 50 let, poté následovali lidé ve věku 25 – 30 let, dále lidé ve věku 31 – 40 let. Nejméně jsou zastoupeni lidé do věku 24 let a nad 51 let.

5.9 Návrhy na zlepšení situace

Na základě dotazníkového šetření byly zjištěny užitečné informace, které budou použity pro celkové zhodnocení podniku a na podání případných návrhů pro zlepšení.

V podniku Josef Dráb, s.r.o. pracuje celkem 45 zaměstnanců, z toho 10 žen a 35 mužů. Dotazník vyplnilo 39 respondentů, z nichž bylo 10 žen a 29 mužů. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců pracuje jako dělník na stavbě. Z dotazovaných pracovníků bylo nejvíce ve věku 41 – 50 let a většina respondentů měla středoškolské vzdělání s maturitou a jejich plat se nejvíce pohyboval okolo 16 000 – 20 000 Kč. Skoro u většiny dotazovaných odpovídá jejich dosažené vzdělání pracovnímu zařazení.

Pokud se jedná o komunikaci, atmosféru na pracovišti, tak více jak polovina pracovníků hodnotí komunikaci jak s vedoucím pracovníkem, tak s kolegy jako dobrou, tudíž pracovní atmosféra v podniku je dobrá. Z toho se odvíjí i otázka stresu, protože 67% zaměstnanců uvedlo, že spíše nejedná ve stresu.

Pokud jde o odměňování a platební ohodnocení, většina zaměstnanců uvedla, že je spíše spravedlivé a úměrné k jejich vykonávané práci.

Zavedený režim práce v podniku vyhovuje 82% zaměstnanců. Z toho 49% zaměstnanců by změnili lepší platební podmínky a 41% zaměstnanců by uvítali delší dovolenou. Více jak polovina zaměstnanců se zajímá o hospodářský výsledek, což je pro ně důležité z hlediska vyplácení mezd. Každý zaměstnanec by se měl zajímat o hospodářský výsledek podniku, ve kterém pracuje, protože jejich zaměstnavatel a nikdo nechce přijít o práci.

Co se týká vyjádření nadřazeného k výsledkům odvedené práce, tak 74% dotazovaných uvedlo, že se jejich nadřazený vyjadřuje k práci. Nikdo neuvedl opačnou odpověď. Pokud jde o motivaci dotazovaných, poměr je 71% motivovaných zaměstnanců a 29% nemotivovaných. Za nejdůležitější podněty k práci byl podle očekávání plat, jistota zaměstnání a dobrý pracovní kolektiv. Nikdo neuvedl vzdělání a pracovní dobu. Plat a kulturní a sportovní akce jsou dva podněty, které respondentům nejvíce v podniku

chybí. Jistota zaměstnání, lepší pracovní kolektiv a další vzdělání pracovníci v podniku také postrádají, ale už ne tolik jako plat a kulturní a sportovní akce.

Pochvala a uznání je skoro pro všechny zaměstnance v podniku důležitá. Jak jsem očekávala, nejvíce zaměstnanců motivuje plat (59%), nejméně kariérový růst (5%). Práce, která je baví (21%) a pochvala a uznání (15%) tolik zaměstnance nemotivují.

Pokud se jedná o možnost dalšího vzdělání v podniku, tak více jak polovina dotazovaných (59%) uvedla, že v rámci podniku mají možnost dalšího vzdělání, kurzů, školení a seminářů. Zbylých 41% dotazovaných nemají možnost dalšího vzdělávacího procesu. Může to být spíše z důvodu nedostatečné informovanosti zaměstnanců, což by se měla společnost pokusit napravit.

Konkrétní návrhy na zlepšení

Na základě výsledků a jejich analýzy z dotazníkového šetření a získaných informací v podniku Josef Dráb, s.r.o. jsou navrženy konkrétní změny pro odstranění problémů, které by mohly vést ke zvýšení motivace a stimulace.

Návrh 1: Poskytnout zaměstnancům pravidelné prémie za dobře vykonávané úkony

I přesto, že zaměstnanci uvedli, že je jejich platební ohodnocení spíše spravedlivé a úměrné k jejich vykonávané práci, pro zvýšení motivace by bylo potřeba zaměstnancům poskytovat pravidelné prémie za dobře vykonávané úkony.

Návrh 2: Poskytnout zaměstnancům větší množství zaměstnaneckých výhod

V malých a středních podnicích je omezené poskytování zaměstnaneckých výhod, protože podnik si je většinou nemůže dovolit z hlediska svého rozpočtu. Zaměstnanecké výhody, které zaměstnavatel poskytuje, mohou být v peněžní, hmotné formě nebo nadstandardní služby, mohou nabývat mnoho podob. Patří mezi ně například: stravenky, dovolená nad zákonný nárok, firemní vozidlo, firemní mobilní telefon, příspěvky na

bydlení apod. Je třeba si uvědomit, že podniky tak dobře motivují své zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu.

Návrh 3: Zavést chybějící podněty v podniku

Jak již vyplynulo z dotazníkového šetření, zaměstnanci v podniku postrádají kulturní a sportovní akce. Zavedením firemních a společenských akcí se může utužovat dobrý pracovní kolektiv a také může zatraktivnit práci zaměstnanců, která se pro ně stává více zajímavou.

Návrh 4: Zajistit pravidelné porady, kde je seznámení zaměstnanců s aktuální situací podniku

Skoro polovina zaměstnanců nevyjádřila zájem o hospodářský výsledek, proto doporučuji, aby zaměstnanci byli seznámeni s výsledky podniku. Výroční zpráva by měla být zpřístupněna popřípadě uveřejněna pro zaměstnance podniku. Zamezí se tak dohadům o hospodářských výsledcích podniku a samozřejmě dobrá hospodářská situace podniku zaměstnance uklidní a více motivuje k práci.

Návrh 5: Zdokonalit informovanost v podniku

Jak již bylo zmíněno, podnik nabízí zaměstnancům další vzdělání, školení, kurzy apod. Skoro polovina zaměstnanců uvedla, že nemají možnost v rámci podniku k dalšímu vzdělání, tudíž jsou špatně informováni. Z tohoto důvodu doporučuji lépe informovat své zaměstnance o dalších vzdělávacích procesech, poněvadž by byla škoda je nevyužít.

Návrh 6: Naslouchat zaměstnanců

Zaměstnanci mají určité návrhy, nápady popřípadě problémy. Pro zefektivnění řízení je nutné se jich ptát na jejich připomínky a čekat odpovědi. Pokud se zaměstnanci vyjádří k různým otázkám a problémům, budou se ve svém pracovním prostředí cítit lépe.

6. Závěr

Cílem této práce bylo provést analýzu a zhodnocení motivace a stimulace pracovníků v podniku Josef Dráb, s.r.o. a navrhnout případné změny, které by mohly podniku v budoucnosti pomoci.

Bakalářská práce obsahuje teoretické shrnutí v oblasti motivace a stimulace a zároveň charakteristiku vybraného podniku. Zjištění úrovně motivace a stimulace pracovníků pomocí dotazníkového šetření. Na základě zjištěných výsledků situace podniku navrhnout případných změn pro zlepšení.

Praktická část je zaměřena na dotazníkové šetření, kde bylo zjištěno mnoho informací, které byly použity pro celkové zhodnocení. Vybraný podnik má svá pozitiva i negativa. Velké pozitivum vidím v tom, že je zde dobrá atmosféra a komunikace na pracovišti, tudíž poměrně stabilní kolektiv. Platební ohodnocení ve firmě zaměstnanci vnímají jako spíše spravedlivé, což je také velké plus pro podnik.

Jako nedostatek podniku považují špatnou informovanost zaměstnanců o možnostech, které podnik poskytuje v oblasti dalšího vzdělávání a nemalý zájem o hospodářském výsledku podniku.

Dalším doporučením je zavést pravidelné prémie za dobře odvedenou práci, které zaměstnance motivují k jejich lepšímu pracovnímu výkonu. Zavedením zaměstnaneckých výhod, které zaměstnanci postrádají, jež také více zaměstnance motivuje.

Dále bych navrhla zavést i některé mimopodnikové aktivity jako jsou kulturní a sportovní akce. Většina respondentů uvedla, že je více motivuje jejich plat, ale že postrádají v podniku kulturní a sportovní akce.

Schopnost motivovat zaměstnance je velice náročná, ale zároveň pro podnik významná. Pokud budou zaměstnanci dobře motivováni svým nadřízeným, projeví se to ve výkonnosti pracovníka, který bude vykazovat nejlepší pracovní výsledky. Pokud má být motivace úspěšná a účelná, musí pracovník pociťovat osobní úspěch a radost z dobře

vykonané práce, cítit, že je práce má smysl, být za svůj pracovní výkon oceněn, mít prostor pro realizaci vlastních představ a možnost ukázat své schopnosti. Proto je třeba, aby řídicí pracovník věnoval problematice motivace maximální pozornost a věnoval se jí tak, aby podnik dosahoval dobrých výsledků a konkurenčních výhod. Neměl by podceňovat motivaci pracovníků, protože právě pracovníci se podílejí na úspěchu a výsledků firmy.

7. Summary

The objective of this bachelor thesis is evaluate the level of motivation and stimulation of the employees in the selected company and to suggest possible solution for improvement.

For bachelor thesis processing was chosen the company Josef Dráb, s.r.o., which deals with construction work.

The theoretical part is focussed on koncept definitiv as motivation, stimulation, source of motivation, motivational profile, motivation working behaviour theory, stimulation theory and on the domains of utilisation of their assets.

The practical part is focussed on particular questionnaire surfy, which should find out how the company motivatites it's employees.

The end of the bachelor thesis deal with statement of the problem of questionnaire surfy and suggest a kontingent solutions.

8. Použitá literatura

- [1] **ARMSTRONG, M.:** *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
- [2] **ARMSTRONG, M.:** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [3] **BERNOVÁ, E., NOVÝ, I.:** a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 568 s. ISBN 80-7261-064-3.
- [4] **CRAINER, S.:** *Moderní management: základní myšlenkové směry*. 1. Vyd. Praha: Management Press, 2000. 250 s. ISBN 80-7261-019-8.
- [5] **DONNELLY, J.H. A KOL.:** *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
- [6] **PORSYTH, P.:** *Jak motivovat svůj tým*. 1.vyd. Praha: Grada, 2009. 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [7] **HAGEMANNOVÁ, G.:** *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0.
- [8] **KLEIBL, J.:** *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.
- [9] **KLEIBL, J.:** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- [10] **KOUBEK, J.:** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozšířené a doplněné vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-7261-168-3.
- [11] **MIRVIS, P.H.:** *Building the competitive workforce: investing in human capital for corporate success*. 1. vyd. New York: Wiley, 1993. 256 s. ISBN 0-471-59257-9.

- [12] **MISKELL, J.R.:** *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.
- [13] **NAKONEČNÝ, M.:** *Motivace lidského chování*. 1. Vyd. Praha: Adademia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- [14] **PROVAZNÍK, V.:** *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. 3. dotisk. Praha: Grada Publishing, 1995. 281 s. ISBN 80-7079-290-6.
- [15] **PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.:** *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. dotisk. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- [16] **RŮŽIČKA, J.:** *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. dotisk. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
- [17] **STÝBLO, J.:** *Personální management*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
- [18] **VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O.:** *Management: teorie a praxe v informační společnosti*. 3. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.
- [19] **WERTHER, W.B.:** *Lidský faktor a personální management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1992. 611 s. ISBN 80-85605-04.

9. Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

DOTAZNÍK

Vážení pracovníci,

jsem v posledním ročníku na ekonomické fakultě. Tento dotazník bude použit jako podklad pro moji závěrečnou bakalářskou práci, která zkoumá motivaci a stimulaci pracovníků ve vybraném podniku.

Dotazník je anonymní, proto se nikam nepodepisujte a správné odpovědi kroužkujte. Prosím Vám, o upřímnost při jeho vyplňování, protože se jedná o vědecký výzkum, ve kterém mají pravdivé odpovědi cenu.

- 1) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - a) základní
 - b) odborné
 - c) středoškolské s maturitou
 - d) vysokoškolské

- 2) Odpovídá Vaše dosažené vzdělání pracovnímu zařazení?
 - a) ano
 - b) částečně ano
 - c) ne

- 3) Jaké je Vaše pracovní zařazení?
 - a) technicko-hospodářský pracovník
 - b) pracovník na stavbě

- 4) Jednáte v zaměstnání často ve stresu?
 - a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne

- 5) Jaká je Vaše komunikace s vedoucím pracovníkem?
 - a) dobrá
 - b) dostatečná
 - c) špatná
 - d) žádná

- 6) Jaká je Vaše komunikace s kolegy?
- a) dobrá
 - b) spíše dobrá
 - c) spíše špatná
 - d) špatná
- 7) Jaká je pracovní atmosféra na pracovišti?
- a) dobrá
 - b) přijatelná
 - c) špatná
- 8) Jak vnímáte odměňování pracovníků v podniku?
- a) spravedlivé
 - b) spíše spravedlivé
 - c) spíše nespravedlivé
 - d) nespravedlivé
- 9) Je Vaše platební ohodnocení úměrné k Vaší vykonávané práci?
- a) rozhodně ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) rozhodně ne
- 10) Vyhovuje Vám zavedený režim práce v podniku?
- a) ano
 - b) spíše ano
 - c) spíše ne
 - d) ne
- 11) Změnili byste něco na režimu práce?
- a) nic
 - b) lepší platební podmínky
 - c) delší dovolenou

12) Zajímáte se o hospodářský výsledek podniku?

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

13) Vyjadřuje se Váš nadřizený jasně k výsledkům Vaší odvedené práce?

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

14) Myslíte si, že jste dostatečně motivováni k práci od Vašeho vedoucího pracovníka?

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

15) Jaké podněty považujete za nejdůležitější k práci?

- a) dobrý pracovní kolektiv
- b) plat
- c) vzdělání
- d) pracovní doba
- e) jistota zaměstnání

16) Chybí vám některé podněty v podniku?

- a) lepší pracovní kolektiv
- b) vyšší plat
- c) další vzdělání
- d) kulturní a sportovní akce
- e) jistota zaměstnání

17) Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

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

18) Co Vás motivuje?

- a) plat
- b) práce, která Vás baví
- c) pochvala a uznání
- d) kariérový růst

19) Máte možnost v rámci podniku k dalšímu vzdělání?

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

20) V jakém rozmezí je výše mzdy?

- a) do 10 000Kč
- b) 10 000Kč – 15 000Kč
- c) 16 000Kč – 20 000Kč
- d) 21 000Kč – 25 000Kč
- e) 26 000Kč – 30 000Kč
- f) 31 000Kč – a více

21) Pohlaví

- a) muž
- b) žena

22) Věk

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