

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra účetnictví a financí

Teze bakalářské práce

Motivace a stimulace ve vybrané organizaci

Vypracovala: Hana Růžičková

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

České Budějovice

2023

Klíčová slova: motiv, motivace, zdroje motivace, stimul, stimulace

Anotace:

Předmětem bakalářské práce je Motivace a stimulace ve vybrané organizaci. Pro tuto práci byla vybrána společnost ENGEL Kaplice strojírenská s r. o. Cílem této práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci se zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků. Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývá studiem základních pojmů, teorií a definicí vysvětlující okruh problému motivace a stimulace pracovníků. Práce analyzuje současný stav pomocí dotazníkového šetření, nestrukturovaných rozhovorů a pozorování, díky nimž jsou získána potřebná data a údaje. Praktická část se věnovala představení celého podniku, rozboru motivace a stimulace v organizaci, vyhodnocení průzkumu, sestavení přijatelných návrhů, a nakonec byly doporučeny možnosti zlepšení nebo případné změny, které by mohly přispět k vyšší motivaci zaměstnanců a zlepšení firemní kultury podniku.

Úvod a přehled literatury

Navzdory pokročilé automatizaci a neustále se rozvíjejícím technologiím zůstávají lidské zdroje klíčovým a nepostradatelným pilířem každého podniku. Zaměstnanci patří k základům organizace a pomáhají budovat konkurenceschopnost a prosperitu podniku. Pracovníci v organizaci také představují pracovní sílu, která umožňuje plnit cíle firmy a dosahovat výsledků. Pro zajištění kvalitního personálu v organizaci je důležité správně pečovat o zaměstnance, podporovat jejich osobní rozvoj, motivovat je a rozvíjet jejich dovednosti či znalosti.

Motivace je nástroj, který přivádí do chodu lidské chování a činnosti tak, abychom dosahovali stanovené cíle. Tato vnitřní síla vychází z našich motivů a potřeb, které nás motivují k uspokojení fyziologických potřeb jedince (Tomšík, Duda, 2011). **Motiv** je vnitřní psychická síla, která se projevuje jako popud nebo pohnutka a specifikuje jednání a chování člověka (Armstrong, 2005).

Pro pochopení lidského chování a pracovního jednání je klíčové porozumění motivaci a jejím pohonným faktorům. Tyto faktory (zdroje motivace) ovlivňují trvání pohybových tendencí (Bedrnová, Nový, 2012).

K základním zdrojům motivace patří dle Krninské (2012): potřeby – nedostatek něčeho důležitého pro život člověka, návyky – ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v dané situaci, zájmy – zaměřují se na konkrétní předmět, hodnoty a ideály – slouží k uchování a rozvoji základních vztahů mezi člověkem a společností, člověk a přírodou, postoje – jsou vnitřní přístupy ovlivňující lidskou všímatost svého okolí a k jeho chování.

Demotivace podle Bělohlávka (2016) nastává, když do cesty jedince, který se snaží uspokojit svou potřebu, vstoupí nepřekonatelná překážka. Pokud je aktivita, která je důsledkem potřeby úspěšná, uspokojení potřeby následuje.

Stimulace se od motivace liší tím, že působí na psychiku člověka z vnějšku a jejím úkolem je změnit motivaci. Hlavním cílem stimulace je ovlivnit ochotu lidí (Kociánová, 2010). **Stimul** je konkrétní nástroj, který manažeři používají k ovlivnění a motivaci svých pracovníků. Stimul představuje vnější pobídku, která má za úkol podnítit nebo utlumit určitý motiv. Účinnost stimulu je však závislá na tom, zda je v souladu s motivačním profilem jedince a situací, v níž se člověk nachází (Vysekalová, 2014).

Cíl práce

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

Metodika

Postup vypracování bakalářské práce je distribuovaný do několika dílčích cílů. Nejprve se zaměřím na prostudování odborné a vědecké literatury k dosažení potřebných informací. Poměrná část těchto informací je popsána v předchozí kapitole této práce. Poté se soustředím na interní informační zdroje společnosti, sběr dat z intranetových stránek a provedení kvalitativního výzkumu formou nestrukturovaných rozhovorů s vedoucími pracovníky a pozorováním. Následoval kvantitativní výzkum, při kterém jsem vypracovala dotazník a provedla dotazníkové šetření ve vybrané organizaci. První část praktické sekce jsem se věnovala popisu organizace a zjišťovala informace o motivačních a stimulačních prostředcích podniku. V další části se zaměřím na vyhodnocení dotazníkového šetření a na jeho základě jsem vypracovala návrhy na zlepšení případných nedostatků.

Vybranou organizací se stala společnost ENGEL strojírenská s. r. o. v Kaplici (dále jen ENGEL Kaplice).

Sběr dat probíhal elektronickou formou prostřednictvím Google Forms. Odkaz na dotazníkové šetření byl rozeslán 650 zaměstnancům skrze interní aplikaci JOBka, kterou organizace nedávno začala využívat. Z celkového počtu bylo získáno 104 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost 14 %. Použití online dotazníku usnadnilo proces vyhodnocování dat. MS Word a MS Excel byly použity k zpracování výsledků do tabulek a grafů, které reprezentují jednotlivé odpovědi respondentů. Na základě analýzy výsledků byly zpracovány návrhy, které mohou zlepšit motivaci a stimulaci v dané organizaci.

Výsledky

Společnost ENGEL je celosvětová, nabízí servis a správu náhradních dílů po celou dobu životnosti jejich vyráběných vstřikovacích strojů. Závod ENGEL strojírenská s. r. o. se nachází v Kaplici v Jihočeském kraji a vyrábí pouze komponenty pro vstřikovací lisy včetně jejich příslušenství, které se exportují do rakouských závodů, kde dochází ke kompletaci do finální podoby.

Následující výsledky z dotazníkového šetření představují klíčové poznatky, které nejvíce pomohly analyzovat rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků v organizaci. Jedná se o výsledky:

- 4/5 respondentů (84 %) jsou ve firmě spokojeni,
- 8 % odpovídajících má špatný a velmi špatný vztah s kolegy,
- 8 % účastníků dotazníkového šetření má velmi špatný a špatný vztah s nadřízenými
- 13 % dotazovaných nedostává zpětnou vazbu,
- méně jak 1/3 oslovených (32 %) není motivována svým šéfem,
- pozitivní spokojenost s komunikací v podniku má pouze 50 % ze všech odpovědí, jak je vidět v tabulce 1,

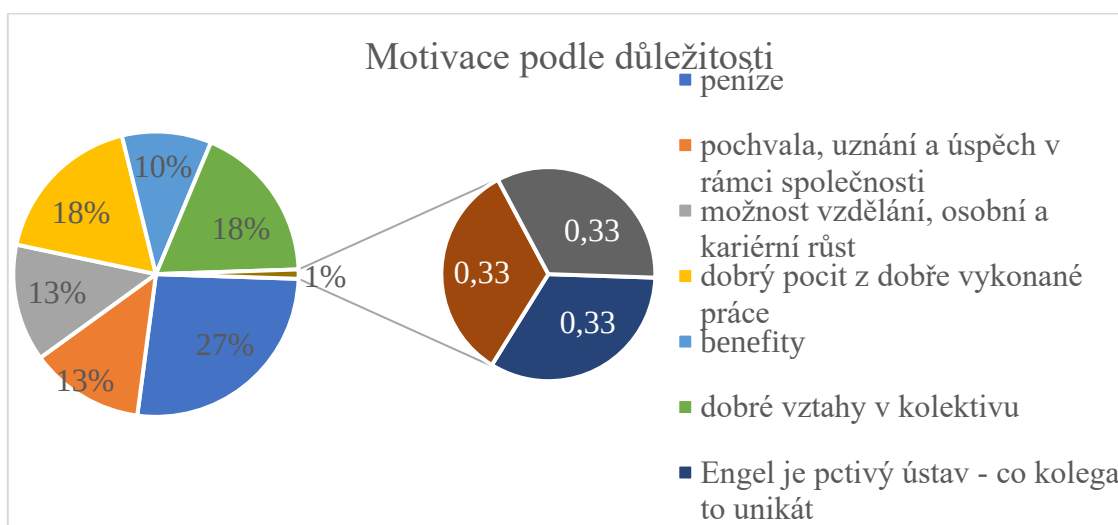
Tabulka 1: Komunikace ve firmě

možnosti	počet	%
Rozhodně ano	10	10
ano	42	40
ne	41	39
rozhodně ne	11	11

Zdroj: vlastní zpracování

- téměř 2/3 dotázaných (63 %) jsou spokojeni s celkovou výší finanční odměny,
- firemní výhody poskytující firmou jsou: slevy na stravování, příspěvek na životní a penzijní pojištění, příspěvek na dopravu a částečně i příspěvek na dovolenou nebo sport
- 15 % odpovídajících nemá možnost se zúčastnit vzdělávacích programů,
- téměř 3/5 dotazníkových účastníků (58 %) se často cítí ve stresu,
- největší motivací/stimulací v pracovním prostředí (graf 1) jsou peníze (27 %) a hned potom dobré vztahy v kolektivu (18 %) a nejméně důležité pro zaměstnance jsou benefity

Graf 1: Motivace podle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

- tabulka 2 uvádí, že všichni respondenti považují morální stimuly za velmi důležité, důležité nebo méně důležité, nikdo z odpovídajících však nepovažuje tyto morální stimuly za nedůležité,

Tabulka 2: Důležitost morálních stimulů

možnosti	počet	%
velmi důležité	36	34
důležité	60	58
méně důležité	8	8
nedůležité	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

- dotazovaným v podniku chybí: komunikace mezi všemi sektory (mezi kolegy, mezi podřízenými a nadřízenými, mezi vedoucími nebo mezi jednotlivými odděleními), lepší organizace na pracovišti a více informací o vývoji podniku a jeho strategii,
- až 46 % oslovených pracovníků nesouhlasí s finanční odměnou vzhledem k náročnosti vykonávané práce,
- téměř 4/5 respondentů (83 %) jsou otevření chvále a zároveň i kritice.
- z tabulky 3 je zřejmé, že ve stresu se cítí respondenti hlavně kvůli časové tísní (32 %), nefunkčnosti systémů potřebných k práci (16 %), chybějícím informacím k zvládnutí práce (10 %) nebo tlaku na výsledky jejich práce a splnění cílů organizace (10 %), v kolonce jiné odpovídali respondenti následovně: „maximální kvalita za minimální čas“, „špatné vedení firmy“, „tlak ze strany Rakouska“, „zkracování norem, termíny

a odpovědnost“, „zbytečně vyvíjený tlak na dokončení zakázek, i když tu pak stojí měsíce“, „nespolupráce kolegů, arogance a nespolehlivost spolupracovníků“ atd.

Tabulka 3: Stresující faktor v práci

možnosti	počet	
časová tíseň	34	32
nejistota pracovního místa	4	4
tlak na výsledky vaší práce a splnění cílů organizace	11	10
nefunkčnost systémů potřebných k práci	17	16
nedostatek informací k zvládnutí dané práce	10	10
jiné	30	28
maximální kvalita za minimální čas	3	
hloupost a lenost lidí	2	
nevím	1	
tlak ze strany Rakouska	1	
špatné vedení firmy, s tím spojená kultura	1	
stálé zkracování norem, termíny, odpovědnost	6	
zbytečně vyvíjený tlak na dokončení zakázek, i když tu pak stojí měsíce	3	
komunikace s nadřízenými	2	
nespolupráce kolegů, arogance a nespolehlivost spolupracovníků	7	
nedůvěra vyššího managementu	1	
malý zájem o zlepšení pracovních postupů a prostředí	2	
psychicky náročná práce	1	

Zdroj: vlastní zpracování

- až 46 % oslovených pracovníků nesouhlasí s finanční odměnou vzhledem k náročnosti vykonávané práce,
- téměř 4/5 respondentů (83 %) jsou otevření chvále a zároveň i kritice.

Návrhy na zlepšení nedostatků

Na základě dostupných informací z výsledků, získaných prostřednictvím dotazníkového šetření, byl proveden rozbor motivace a hodnocení stávajícího stavu motivačních a stimulačních prostředků v organizaci. Níže jsou představeny možné návrhy (u některých i s cenovou nabídkou) na změnu s cílem zlepšit současnou situaci:

- pečovat o dobré vztahy mezi lidmi a zlepšení komunikace ve firmě – teambuildingové aktivity s agenturou nebo bez agentury,

Tabulka 4: Cenová nabídka volnočasových aktivit s agenturou

Agentura Lipeňák – Teambuildingové aktivity			
aktivita	počet osob	cena	cena pro 24 osob
přesun na plavidlech	raft pro 6 osob	700 Kč /den	2 800 Kč/den
řešení modelové situace (první pomoc)	týmy po 6 osobách	3 000 Kč	12 000 Kč
vodní slalomová dráha	neomezený počet osob	4 000 Kč	4 000 Kč
paintball	neomezený počet osob	650 Kč/os.	2 600 Kč
situační hry - výměna rolí	neomezený počet osob	cena po domluvě	cena po domluvě
lanové centrum	neomezený počet osob	10 000 Kč	10 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5: Cenová nabídka volnočasových aktivit bez agentury

Teambuildingové aktivity bez agentury		
aktivita	cena	cena pro 24 osob
motokáry - Hluboká nad Vltavou	250 Kč/os.	6 000 Kč
bowling - Český Krumlov	cca 200 Kč/ hod.	800 Kč/hod – 4 dráhy
plážový volejbal - Kaplice, koupaliště	cena po dohodě	cena po dohodě
odpočinek v tábořišti (grilování, přespaní)-Pohorská Ves	cca 200 Kč/noc/os.	4 800 Kč/noc
návštěva vinného sklípku - Borovany	pronájem sklepu 300 Kč/hod. + 150 Kč/os	3 900 Kč/hod.
cyklovýlet po okolí Kaplice dle vlastního výběru	zdarma	zdarma
koupání – koupaliště Kaplice	zdarma	zdarma
pěší turistika např. na Rozhlednu Hradišťský vrch	zdarma	zdarma

Zdroj: vlastní zpracování

- zvýšení motivace ze strany nadřízených – pomocí kurzů pro nadřízené,
- umožnit všem zaměstnancům přístup ke vzdělávacím programům,
- doporučení anonymní schránky pro nápady od zaměstnanců k dosažení lepší organizace na pracovišti,
- rozšíření zaměstnaneckých výhod pro sport a kulturu – Multi Pass karta nebo Multisport karta,
- poskytnout lepší zaučování nových zaměstnanců na jejich novou pozici – workshopy pro školitele,

Tabulka 6: Workshopy s cílem zlepšit dovednosti školitelů

společnost + název kurzu	cena/měsíc	cena pro 5 školitelů/měsíc
Onboarder - Starter	1250 Kč	6 250 Kč
Procesoid	830 Kč	4 150 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- nabídnout psychologa nebo psychoterapeuta,

Tabulka 7: Nabídka možnosti psychologa nebo psychoterapeuta

možnost	Cena/hod.	Cena/ zaměstnanec a sezení
Psycholog	800 Kč/hod.	8 000 Kč/10 zaměstnanců na 1 sezení
Psychoterapeut	900 Kč/hod.	9 000 Kč/1 zaměstnanec na 10 sezení

Zdroj: vlastní zpracování

- při hodnotícím pohovoru navrhnout otevřenější diskuzi o finanční stránce vzhledem k náročnosti vykonávané práce.

Závěr

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

Pro zpracování této bakalářské práce byla vybrána společnost ENGEL Kaplice. V rámci tohoto podniku bylo provedeno dotazníkové šetření, které umožnilo rozbor motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybraném podniku. Další potřebné informace byly získány prostřednictvím nestrukturovaných rozhovorů s vybranými pracovníky a prostřednictvím pozorování na pracovišti.

Teoretická část práce se zaměřila na podrobný rozbor motivace a stimulace. Byla zde představena a definována základní koncepce motivu a jeho různé typy, zdroje a teorie motivace. Práce také představila pojem demotivace a popisuje motivační proces, který je zásadní pro pochopení dynamiky motivace. Představen byl také koncept stimulu a jeho různých druhů, které jsou klíčové pro pochopení, jak mohou být lidé stimulováni k určitým akcím nebo chování. Důležitou součástí teoretické části práce bylo představení stimulačních prostředků a stimulace pracovníků, která je nezbytná pro efektivní řízení lidských zdrojů v organizaci.

Dále byl vytvořen dotazník a provedeno dotazníkové šetření ve vybraném podniku. Tímto způsobem byla získána data a informace, které byly využity pro zpracování další části. Dotazníkové šetření bylo distribuováno prostřednictvím interní aplikace JOBka mezi celkem 650 zaměstnanců. Z celkového počtu odeslaných dotazníků se vrátilo 104 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost 14 %. Je třeba poznamenat, že vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné. Praktická část se zaměřila na analýzu představení podniku jako celku, získání informací o motivačních a stimulačních prostředcích ve vybrané organizaci a následným sestavením vhodných návrhů a doporučení ke zlepšení případných nedostatků identifikovaných při diskuzi nad výsledky dotazníkového šetření.

Provedením rozboru motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci a následným zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků byl cíl bakalářské práce naplněn. Navržená opatření mají potenciál přispět k vyšší motivaci zaměstnanců a zlepšení motivačních a stimulačních prostředků. V podniku se jako nejdůležitější problém jeví komunikace mezi kolegy, mezi podřízenými a nadřízenými, mezi vedoucími a mezi jednotlivými odděleními. Především vylepšením této problematiky budou zaměstnanci motivovanější a podnik má šanci se lépe rozvíjet a prosperovat.

Seznam literatury použité v tezích

Plný seznam použité literatury je uveden v textu bakalářské práce.

Armstrong, M. (2005). *Personální management*. Praha: Grada Publishing.

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

Bělohávek, F., (2016). *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3. vydání. Grada

Kociánová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada.

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

Tomšík, P., & Duda, J. (2011). *Řízení lidských zdrojů*. Mendelova univerzita v Brně.

Vysekalová, J. (2014). *Emoce v marketingu: jak oslovit srdce zákazníka*. Praha: Grada Publishing.

Další bibliografické údaje

Type of thesis: bachelor

Author: Hana RŮŽIČKOVÁ

Academic year: 2022/2023

Department: Management and Business Economics, the Department of Management, Faculty of Economics, University of South Bohemia in České Budějovice

Thesis supervisor: doc. Ing. Růžena KRNINSKÁ, CSc.

Number of pages: 78

Language of thesis: CZ

Title of Thesis:

Annotation:

The subject of the bachelor thesis is Motivation and Stimulation in a Selected Organization. The company ENGEL Kaplice strojírenská s r. o. was selected for this work. The aim of this work is to analyse the forms of motivation, motivational and stimulating means in the selected organisation with the elaboration of proposals for improvement of possible shortcomings. The work is divided into two parts. The theoretical part deals with the study of basic concepts, theories and definitions explaining the scope of the problem of motivation and stimulation of workers. The thesis analyses the current state of the art by means of questionnaire survey, unstructured interviews and observations, through which the necessary data are obtained. The practical part is devoted to the introduction of the whole enterprise, the analysis of motivation and stimulation in the organization, the evaluation of the survey, the compilation of acceptable suggestions, and finally, improvement options or possible changes are recommended that can contribute to higher employee motivation and improve the corporate culture of the enterprise.

Key words: motive, motivation, sources of motivation, stimulus, stimulation