

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Úloha motivace v podniku Granit Lipnice s.r.o.
Bakalářská práce

Autor: Veronika Domšová
Studijní obor: Informační management (IM3)

Vedoucí práce: doc. Ing. Marcela Sokolová, Ph.D.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Úloha motivace v organizaci a analýza motivačního systému ve firmě Granit Lipnice s.r.o. vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Marcely Sokolové, Ph.D. a uvedla v seznamu literatury všechny použité literární zdroje.

V Hradci Králové dne 28. 4. 2016

Veronika Domšová

Poděkování:

Ráda bych poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Marcele Sokolové, Ph.D. za metodické vedení práce, odbornou pomoc, cenné rady a připomínky, které přispěly k vypracování této bakalářské práce. Také děkuji firmě Granit Lipnice s.r.o. za vstřícný přístup, poskytnutí důležitých informací a umožnění provedení výzkumu.

Anotace

Tématem této bakalářské práce je „Úloha motivace v organizaci Granit Lipnice s.r.o.“ Hlavním cílem je analýza motivačního systému v podniku, zabývající se těžbou a zpracováním kamene. Práce je rozdělena do dvou částí. V první části je na základě studia odborné literatury zpracován literární přehled o pojmech jako je motivace, motiv, teorie motivace, zdroje motivace a také pracovní spokojenost. V praktické části je uvedena charakteristika vybraného podniku, organizační struktura firmy, vztahy a komunikace na pracovišti a pracovní prostředí zaměstnanců. Následně je provedena analýza výsledků dotazníkového šetření, které umožní získat skutečné informace o tom, jak jsou zaměstnanci ve firmě spokojeni s celkovou motivací. V závěru jsou shrnuty výsledky a navržená doporučení pro lepší motivování zaměstnanců.

Klíčová slova

motivace, komunikace na pracovišti, spokojenost zaměstnanců

Annotation

Title: The role of motivation in organization Granit Lipnice s.r.o.

The subject of this Bachelor's thesis is „The role of motivation in organization Granit Lipnice s.r.o.“ The main objective of this work is the analysis of motivation system in company, which deals with quarrying and stone processing. The work is divided into two parts. In the first part there is written up a literature review about terms like motivation, motive, theory of motivation, motivation resources and job satisfaction. In the practical part the selected company is introduced with all it's characteristic, organizational structure of the company, relationships and communication in the workplace and working environment of the employees. Then the analysis of employees is done through questionnaire, which allows to obtain real informations about how satisfied with the overall motivation the employees of the company are. The conclusion summarizes the results and proposed recommendations for improved employee motivation.

Keywords

motivation, communication in the workplace, employee satisfaction

OBSAH

1	Úvod.....	1
2	Cíl a metodika práce.....	2
2.1	Cíl práce.....	2
2.2	Metodický postup.....	3
3	Literární rešerše	4
3.1	Motivace jako psychologický proces.....	4
3.1.1	Motivace a motiv	4
3.1.2	Proces motivace	5
3.1.3	Zdroje motivace.....	6
3.1.4	Teorie motivace.....	7
3.2	Motivace k práci.....	12
3.2.1	Pracovní motivace	12
3.2.2	Pracovní spokojenost.....	13
4	Analýza motivace a spokojenosti ve vybrané společnosti	16
4.1	Charakteristika firmy Granit Lipnice s.r.o.	16
4.1.1	Historie firmy	17
4.1.2	Současnost firmy.....	18
4.2	Organizační struktura firmy	19
4.3	Zaměstnanci	20
4.3.1	Obsah práce	20
4.3.2	Vztahy a komunikace na pracovišti	21
4.3.3	Pracovní prostředí a podmínky	21
4.4	Motivační nástroje	22
4.4.1	Benefity.....	23
5	Dotazníkové šetření	24

5.1	Cíl dotazníku.....	24
5.2	Dotazník.....	24
5.3	Struktura dotazníku	25
5.4	Výsledná analýza	25
6	Shrnutí výsledků a návrh doporučení.....	36
6.1	Výpočet hypotéz	36
6.2	SWOT analýza.....	38
6.3	Návrhy doporučení.....	39
7	Závěr.....	41
8	Seznam použité literatury.....	42
9	Přílohy	44
9.1	Seznam obrázků.....	44
9.2	Seznam grafů.....	44
9.3	Seznam příloh	45

1 Úvod

Zaměstnanci jsou nejdůležitějším lidským zdrojem, neboť představují jeden z nejvýznamnějších zdrojů vedoucí k úspěchu společnosti. Důležitější, než mít firmu vybavenou dokonalou technikou, je mít k dispozici opravdu kvalifikované pracovníky. Zaměstnanci se tak stávají rozhodujícím faktorem pro úspěšné fungování firmy.

Pracovní spokojenost je důležitou složkou celkové efektivity každého podniku. Jestliže jsou zaměstnanci v zaměstnání spokojeni, budou podávat dobré pracovní výsledky. Každý zaměstnanec, který vykonává svou práci dobře, chce být taky řádně ohodnocen. Nejdůležitějším prvkem ohodnocení jsou hmotné odměny, které se dělí na dvě skupiny (Pátek, 2004) – přímé a nepřímé finanční odměny. Mezi přímé odměny finanční patří mzda, peníze, podíly na zisku, příplatky za přesčasy. Nejčastější formou motivace zaměstnanců jsou peníze, které každý ocení, ale mnoha zaměstnanců vyžaduje další výhody, které nazýváme nepřímé finanční odměny. Mezi ně patří například příplatky na dovolenou, životní pojištění, příspěvky na stravování, zapůjčení firemního vozidla, nebo také snížení ceny na prodávané zboží či výrobky. Jako další prvek hodnocení jsou nehmotné odměny, mezi které se řadí prestižní funkce, volná či individuální pracovní doba, možnost odborného růstu, veřejné ocenění před kolektivem.

Motivace a míra spokojenosti zaměstnanců se stávají faktory, jejichž význam stále roste. Jestliže má společnost dobře motivované pracovníky, kteří se snaží o stále větší osobní rozvoj a vzdělání, znamená to pro firmu velkou výhodu.

Pro většinu zaměstnanců je velice důležité prostředí, protože v klidné atmosféře a dobrém kolektivu se pracuje daleko lépe.

Významnou roli také sehrává chování nadřízeného. Pro mnoho zaměstnanců je velice důležitý způsob a kvalita řízení jejich nadřízenými. Nadřízení musí být ke všem zaměstnancům rovnocenní, chovat se spravedlivě, nikomu nenadržovat.

2 Cíl a metodika práce

2.1 Cíl práce

Cílem této bakalářské práce je analyzovat motivační systém používaný v podniku Granit Lipnice s.r.o.

V teoretické části je potřeba seznámit se se základními prvky a nástroji motivace. Od základních pojmů motiv, zdroje motivace, teorie motivace se dostat k motivaci v práci, kde je blíže popsána pracovní motivace, pracovní spokojenost a faktory, které ji ovlivňují.

V praktické části je popsána historie a současnost firmy, organizační struktura firmy, zaměstnanci, kteří jsou rozděleni do různých pracovních skupin. Aby bylo možné zjistit od všech zaměstnanců skutečný pohled na motivaci od nadřízených, musí být provedena analýza motivačního systému v daném podniku, která bude zjištěna pomocí dotazníkového šetření. Na základě výsledků této analýzy, se budou moci odhalit možné nedostatky v motivačním systému podniku.

Na závěr je potřeba provést shrnutí výsledků a návrh doporučení pro efektivnější využití motivačních nástrojů.

Dílčí cíle

Cílem práce je popsat teoretické pojmy, analyzovat a zhodnotit motivační nástroje používané v podniku a navrhnout opatření, aby došlo k odstranění zjištěných chyb.

Teoretická i praktická část je rozdělena do následujících dílčích cílů:

1. Teoretická východiska práce – teorie motivace a pracovní motivace.
2. Charakteristika firmy Granit Lipnice s.r.o.
3. Analýza motivačního systému Granit Lipnice s.r.o.
4. Návrh doporučení za zefektivnění motivačního systému zkoumané firmy.

2.2 Metodický postup

V první části jsou popsány základní teoretické pojmy motivace, kde jsou vysvětlené pojmy motiv, motivace, motivace k práci, pracovní spokojenost a faktory, které ji ovlivňují. Mezi hlavní faktory především patří hmotná odměna, která nemusí mít podobu pouze mzdy, odměny nebo prémie. Důležité jsou i vztahy a komunikace na pracovišti.

Druhá část je zaměřena na konkrétní podnik, jejímž cílem je zkoumat motivační systém ve firmě Granit Lipnice s.r.o., která se zabývá těžbou kamene a celým jeho zpracováním. Zde bude provedena analýza vnitřních materiálů firmy a řízené rozhovory s několika řídicími pracovníky.

Ke splnění třetí části je potřeba zjistit úroveň spokojenosti zaměstnanců s prací. Tato úroveň může být zkoumaná pomocí anket, kde existují čtyři metody (Armstrong, 2007):

1. Použití strukturovaných dotazníků.

Dotazníky mohou být rozdány všem zaměstnancům, nebo jen určitému typu lidí, na konkrétních pozicích. Mohou mít formu univerzální, nebo speciálně vytvořeny pro danou organizaci.

2. Použití rozhovorů.

Existuje celá řada rozhovorů a je jen na nás, který se zaměstnancem použijeme. Může se jednat o rozhovory s otevřeným koncem, rozhovor jdoucí do hloubky nebo polo strukturované rozhovory.

3. Kombinace dotazníku a rozhovoru.

Jedná se o ideální způsob, při kterém kombinujeme informace získané z dotazníku s informacemi, které jsme získaly z rozhovoru.

4. Využití diskusních skupin.

Každý zaměstnanec má právo sdělit své pocity, dojmy, nesouhlasy nebo různé nápady pro firmu.

Pro identifikování postoje zaměstnanců je použita forma dotazníkového šetření, které slouží ke zjištění odpovědí od velkého počtu zaměstnanců. Je anonymní, proto se zaměstnanci nemusí bát, že by jejich odpovědi byly zneužity.

3 Literární rešerše

3.1 Motivace jako psychologický proces

Motivace lidského jednání vyjadřuje podstatnou zvláštnost psychických procesů člověka. Odpovídá na otázky, čím bylo chování určitého jedince vyvoláno nebo proč se změnilo, proč se u tohoto člověka objevily právě tyto podněty, které jeho chování vyvolaly.

3.1.1 Motivace a motiv

Motivace

Motivace představuje jeden ze základních psychických procesů. Je to vnitřní pohnutka, která podněcuje u člověka určité jednání. Je součástí osobnosti člověka a stojí za vším, co člověk dělá a tedy, jak se i chová.

Pojem motivace, který vznikl odvozením od slova motiv, z latinského slova „movere“, který v překladu znamená hýbat nebo pohybovat.

Motivace je vlastně něco, co člověka nutí pracovat a svou práci vykonávat kvalitně. Je to vnitřní pohnutka každého člověka.

Dle Armstronga (2007) je možné motivaci charakterizovat jako cílově orientované chování. Lidé jsou podle něj motivovaní, pokud očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.

Dle Provazníka a Komárkové (s. 23, 2004) vyjadřuje motivace „skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne pokaždé zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly, tzv. pohnutky, motivy, které činnost člověka určitým směrem orientují, v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují“. Následkem tohoto procesu je poté vznik motivovaného chování, a motivaci je proto možné vnímat jako určitou sílu, nebo důvod, proč lidé vykonávají nějakou činnost. Neovlivňuje pouze to, jaká činnost to bude, ale s jakým úsilím, jak kvalitně a s jakým nadšením je tato činnost dělána.

Motiv

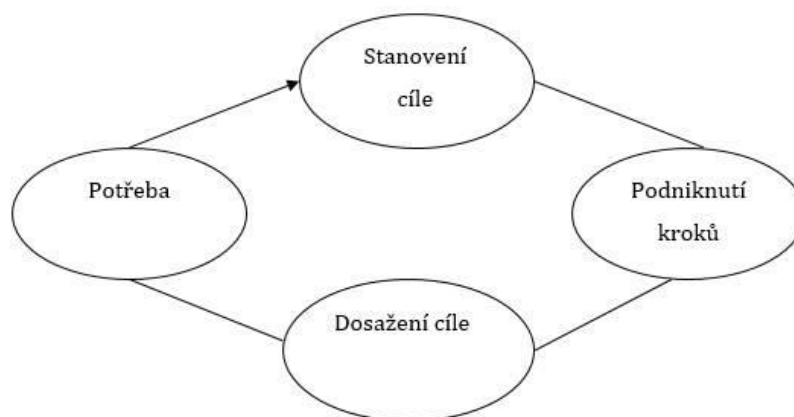
Motiv je vnitřní pohnutka, která slouží k uspokojení určitých potřeb. U každého člověka se motiv může jinak projevit.

Mezi základní motivy patří určité potřeby, pocit prázdnoty, nedostatku nebo naopak přetlaku.

Motivy podle Říčana (2010) můžeme dělit na biologické (vrozené) – potřeba kyslíku, potravy, spánku. Dále sem řadíme psychické motivy, které slouží k motivaci své vnitřní pohody a k duševní pohodě, například nalezení smyslu života, překonávání překážek. A jako poslední sociální motivy, které nám řídí mezilidské vztahy - potřeba moci, intimity.

3.1.2 Proces motivace

Model procesu motivace souvisí s potřebami. Ukazuje nám, že motivace je podněcována zjištěním neuspokojených potřeb. Tyto potřeby tvoří přání něčeho dosáhnout nebo získat. Poté jsou stanoveny cíle, které mají uspokojit potřeby a přání, a volí se způsoby chování, které povedou k dosažení stanovených cílů.



Obrázek 1: Proces motivace

Zdroj: zpracováno podle (Armstrong, s. 220, 2007)

3.1.3 Zdroje motivace

Za zdroje motivace lze označit všechny činnosti, které motivaci vytvářejí. Bedrnová (1998) mezi základní zdroje motivace řadí: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Níže bude popsáno 5 základních zdrojů, které se podílejí na utváření motivace lidské činnosti.

Potřeby

„Potřeby, které jsou považovány za nejčastější a nejvýznamnější zdroj motivace. Potřeba je chápána jako nedostatek něčeho důležitého pro život jedince a je pociťována jako stav napětí.“ (Plevová, s. 150, 2012)

Uspokojení nižších potřeb je důležité pro uspokojení potřeb vyšších. Obdobně se projevuje i přebytek. Projevem nedostatku či přebytku je nepříjemný vnitřní stav napětí, který vyvolává motivaci k jeho odstranění. Na základě potřeb se tak vytváří snahy, touhy a cíle člověka, který se svým jednáním snaží daný přebytek nebo nedostatek redukovat nebo úplně odstranit a dosáhnout tak uspokojení potřeby.

Zájmy

„Zájmy je možné považovat za trvalejší zaměření člověka na určitou oblast.“ (Plevová, s. 150, 2012).

Zájmy mohou být krátkodobé nebo i celoživotní, jako je například zájem o vaření nebo sport. Tyto zájmy pak člověka nutí k určité činnosti.

Hodnoty

V našem životě jsou různým skutečnostem přiřazovány určité hodnoty. Každý člověk v průběhu let objevuje skutečnosti, kterých si cení. „Pokud je způsob života v souladu s hodnotovým systémem, přináší člověku spokojenost“. (Plevová, s. 150, 2012)

K obecně uznávaným hodnotám se řadí zdraví, rodina, práce, přátelství, společenské postavení a další, přičemž každý člověk klade na svůj osobní hodnotový systém jinou váhu a vytváří tak jedinečnou hierarchii hodnot.

Ideály

Pod pojmem ideál je možné si představit vnitřní životní cíle. Každý ideál obsahuje určitou dokonalost. Ideály se mohou týkat nejrůznějších jevů či skutečností.

Mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů. Ideály vznikají zejména na základě působení sociálních faktorů a utváření osobnosti člověka.

Návyky

Během života má člověk tendenci vykonávat nějaké činnosti častěji či dokonce pravidelně. Opakováním těchto činností vzniká návyk. Jde o zautomatizovaný způsob činnosti v konkrétní situaci, naučený vzorec chování. Mezi jedny z nejdůležitějších návyků patří návyky hygienické nebo pracovní. (Pauknerová, 2006)

3.1.4 Teorie motivace

Na přelomu 19. a 20. století vzniká mnoho teorií, které vysvětlují principy motivace lidského chování. Neexistuje teorie, která by byla všeobecně přijímána.

Teorie motivace představuje obecný přehled o způsobech a možnostech motivace.

3.1.4.1 Teorie instrumentality

„Teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem. Tudiž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorií, že lidé mohou být „podmíněni“ k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Teorie spočívá výhradně na systému kontroly a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Neuvědomuje si skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky.“ (Armstrong, s. 223, 2007)

3.1.4.2 Teorie zaměřené na obsah

„Základem teorií zaměřených na obsah je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, dále také zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami.“ (Armstrong, s. 223, 2007)

Mezi teorie zaměřené na obsah patří tyto nejznámější:

- Maslowova hierarchie potřeb, která je založena na rozvoji a motivaci jedince. Rozeznáváme pět důležitých potřeb:
 - Fyzické potřeby – hlad a žízeň, potřeba kyslíku, spánek, aktivity, mateřské pudy, sexuální touhy a uspokojení smyslů.
 - Potřeba jistoty – ochrana před nebezpečím, potřeba předvídání a uspořádanosti.
 - Sociální potřeby – city, pocit příslušnosti k někomu, společenské aktivity, přátelství, láska.
 - Potřeba uznání – úcta k sobě samému tak i úcta k ostatním, touha po důvěře, moci, nezávislost, prestiž, postavení, uznání, pozornost a ocenění.
 - Potřeba seberealizace – rozvíjení a realizace plného potenciálu jedince.

Jakmile je uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se stávají potřeby z následující vyšší úrovně. Člověka motivují pouze neuspokojené potřeby.



Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb. Zdroj: Vlastní vypracování

- Herzbergův dvoufaktorový model byl založen „na zkoumání zdrojů spokojenosti nebo nespokojenosti s prací u účetních a techniků, kteří byli dotazováni na to, co v nich vyvolává výjimečně dobré nebo špatné pocity, jde-li o práci. Herzberg dospěl k závěru, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti nebo nespokojenosti. Jsou to takzvané motivační a hygienické faktory.“ (Armstrong, s. 221, 2015)

- Motivační faktory zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, odpovědnosti nebo povýšení. „Tyto potřeby představují vnitřní motivátory a souvisejí s vnitřní motivací, která vyplývá z práce samotné.“
- Hygienické faktory se týkají kontextu práce, jako jsou mzdy a pracovní podmínky. „Tyto faktory slouží především k prevenci nespokojenosti s prací, přičemž mají jen nepatrný vliv na pozitivní postoje k práci.“

„Kritizována je metoda výzkumu, protože se nikdo nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem. Bylo konstatováno, že dvoufaktorová povaha teorie je nutným důsledkem metody dotazování, kterou tazatelé použili.

I přes výše uvedené výhrady má Herzbergova dvoufaktorová teorie stále úspěch.“ (Armstrong, s. 221, 2015)

- McClellandova teorie získaných potřeb se někdy také označuje jako teorie tří potřeb. Je založena na tom, že motivace člověka je ovlivněna třemi druhy potřeb. (Šamánková, 2011)

- Jako první je potřeba něčeho dosáhnout. Lidé mají potřebu něco dokazovat, předstihnout ostatní a najít uznání. Vyhýbá se riziku, ze kterého není patrný zisk.
- Další je potřeba moci. Tito lidé mají potřebu vládnout, ovlivňovat ostatní a mít nad nimi moc. Nevyhledávají ani uznání, ani ocenění, stačí jim pouze souhlasná dohoda.
- Jako poslední mají potřebu někam patřit. Lidé mají potřebu být součástí něčeho a chtějí rozvíjet vztahy a touží po přátelství. (Šamánková, 2011)

3.1.4.3 Teorie zaměřené na proces

„V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou také známy pod pojmem kognitivní neboli poznávací teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Tyto teorie mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí.“ (Armstrong, s. 224, 2007)

- Vroomova teorie očekávání tvrdí „Neustále v nás probíhá proces predikace budoucnosti. Jestliže jsme přesvědčeni o dosažitelnosti a atraktivnosti cíle a způsobu cesty k výsledku, pak jsme motivováni cíle dosáhnout. Motivační síla je v podstatě úměrná třem našim přesvědčením.“ (Šamánková, s. 28, 2011)

- Valence – přesvědčení o přitažlivosti cíle
- Instrumentalita – přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k druhé
- Expektance – přesvědčení o tom, že se tak budeme umět chovat

Vzorec $M = f(V.E)$ – který vyjadřuje, že úroveň motivace je součinem:

- Valence (V) – subjektivní hodnoty výsledku jednání, očekávaného uspokojení, k němuž motivované jednání povede
- Expektace (E) – očekávání, že jednání skutečně povede k výsledku

Očekávání je momentálním přesvědčením týkajícím se pravděpodobnosti, že po určitém činu či úsilí bude následovat výsledek. Motivace pracovníka je na základě Vroomova modelu možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímatelný a použitelný vztah (Armstrong, 2007). „Expektační teorie říká, že motivace člověka je úměrná významu, který pro něj má dosažení cíle, a pravděpodobnosti dosažení tohoto cíle.

Člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má tento cíl pro něj hodnotu a pokud má reálnou šanci tohoto cíle dosáhnout.“ (Kocianová, s. 32, 2010)

- „Podle Adamsovi teorie si pracovníci podle srovnatelných tržních měřítek porovnávají, co do práce vkládají, s tím, co z ní získávají.

Vkládají svůj čas, úsilí, loajalitu, toleranci, flexibilitu, angažovanost, spolehlivost, duši i srdce a získávají finanční odměny, benefity, jistotu, uznání ocenění, odpovědnost, pocit rozvoje a růstu.“ (Doležal, s. 284, 2009)

- Jestliže mají pracovníci pocit, že jejich vstupy nejsou náležitě vyváženy s výstupy, stávají se demotivovanými a hledají změnu.
- Pokud ovšem mají pocit, že jsou vyváženi, jsou motivováni pokračovat na stejné úrovni vstupů. (Doležal, 2009)

Má-li pracovník pocit, že je přeceněn, může zvýšit své pracovní úsilí, nebo může vnitřně přehodnotit hodnotu svých vstupů směrem nahoru bez současného zvýšení vnějšího projevu. (Doležal, 2009)

- McGregorovu teorii X a Y vyvinul americký psycholog Douglas McGregor v roce 1960. „I když jde o teorii do značné míry překonanou, poskytuje velmi zajímavá východiska pro práci lídra i kouče. Tato teorie pojednává i o problémech, které jsou aktuální i dnes.“ (Horská, s. 25, 2009)

Teorie X a teorie Y jsou teoriemi pracovní motivace lidí, které se užívaly a často i užívají v řízení lidských zdrojů a ve výzkumu organizačního chování. Popisují se zde dva velmi odlišné názory na motivaci zaměstnanců a z nich vycházející modely řízení. McGregor už předpokládal, že se v organizacích uplatní buď první, nebo druhý přístup.

- Teorie X vychází z předpokladu, že zaměstnanec je potřeba k práci nutit. Jsou ze své podstaty líní. Kdykoliv by měli příležitost, práci i odpovědnosti by se vyhnuli. Podle McGregora je nezbytné, aby organizace měla striktně hierarchickou strukturu a vytvořila si efektivní kontrolní systém na každé úrovni.
- Teorie Y vychází z předpokladu, že zaměstnanci mohou být ctižádostiví, motivovaní, ochotní převzít odpovědnost a připraveni garantovat kvalitu své práce. Jsou schopni provádět vlastní kontrolu plnění úkolů a korigovat způsoby dosahování svých cílů. (Horská, 2009)

3.2 Motivace k práci

Lidé jsou nejvíce motivováni k práci, mají-li výzvu se v něčem zdokonalovat a má-li to podle nich nějaký smysl. „Pokud mají lidé dostatek financí a jsou splněny podmínky k motivaci, potom jsou lidé ochotni pracovat i zadarmo pro prospěch ostatních.“ (Sarcasm, 2013)

3.2.1 Pracovní motivace

V pracovním prostředí má motivace zaměstnanců důležitou roli. Motivace lidí k práci není jednoduchá záležitost. Lidé pohání, co a jak mají dělat, jak moc a jak dlouho se mají snažit. Motivace významně ovlivňuje pracovní výkon, který je také ovlivňován jinými faktory. (Arnold, 2007)

Pojem motivace k práci neboli pracovní motivace vyjadřuje postoj jedince k práci, jeho ochoty pracovat a zájem o práci. Postoj vychází z vnitřního pocitu, kdy dotyčný chce určitou činnost dělat. Hlavním úkolem organizace je udržet pracovníky vysoce motivované. (Tureckiová, 2004)

Hlavním důvodem k práci je zajištění sobě, ale i své rodině základní prostředky k životu. Větší část lidí však výkonem své pracovní činnosti uspokojuje další motivy. Určitá část lidí nemá zájem obstarat si práci, tužící ani základní prostředky pro svůj život. (Bedrnová, 1998)

Příklad faktorů, které ovlivňují pracovní motivaci (Tureckiová, 2004)

- náplň práce,
- přenášení pravomocí a odpovědností,
- efektivní komunikace manažera s pracovníky,
- spravedlivý systém odměňování a hodnocení,
- informovanost o dění ve firmě,
- možnost profesního i osobního rozvoje.

3.2.2 Pracovní spokojenost

Pod pojmem pracovní spokojenost, by si asi každý představil pouze dobré platové ohodnocení. Ale je to naopak. Spokojenost zaměstnanců ve firmě výrazně podmiňují mezilidské vztahy místo finanční odměny.

Spokojenost zaměstnanců má pro firmu řadu obrovských důsledků, ovšem firma musí mít spokojené zaměstnance, aby dosáhla kladných výsledků. Ovšem dosáhnout spokojenosti všech zaměstnanců je zpravidla nemožné. (Urban, 2001)

Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

V následující části budou charakterizovány jednotlivé faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost. Těmto faktorům by všichni zaměstnavatelé měli věnovat velkou pozornost, protože se jedná o rozhodující faktory z hlediska pracovní spokojenosti zaměstnanců.

Hmotná odměna

Odměňování působí jako hnací motor pro každého zaměstnance, protože je důležité pro jeho život. Mzda bývá často označována jako jeden z hlavních podnětů k práci.

„V souladu s Herzbergovou dvoufaktorovou teorií motivace lze říci, že hmotná motivace patří mezi tzv. hygienické faktory, které pokud nejsou uspokojeny, vyvolávají nespokojenost zaměstnance.“ (Janišová, s. 237, 2013)

Zaměstnanci více je motivuje faktor jako je uznání, převzetí zodpovědnosti, určitá volnost, profesní růst. Mezi hmotné motivační prostředky patří benefity. Mezi nejznámější patří stravenky, které zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci každý měsíc, z důvodu práva mít během pracovní doby možnost stravování. Jako další benefity můžeme uvést používání služebního automobilu i pro soukromé účely, příspěvek na penzijní či úrazové pojištění, rozvojové programy, anebo také podíl na zisku. Aby hmotná odměna měla stimulační účinnost – motivovala a nutila zaměstnance kvalitně pracovat, musí být nastavené podmínky:

- Přímý vztah hmotné odměny k výkonu.
- Pracovník je odměněn až po splnění úkolu.
- Spravedlnost v přidělování hmotných odměn.

Obsah a charakter práce

Podle Provazníka a Komárkové (2004) nemá obsah pracovní činnosti na každého zaměstnance stejný stimulační efekt. Většina zaměstnanců je obsahem vykonané práce silně motivována. Tito zaměstnanci jsou ovlivňováni určitými aspekty, mezi které se řadí:

- jistota práce,
- tvořivé myšlení,
- kontakt s lidmi,
- zodpovědnost a samostatnost.

Vztahy a komunikace v zaměstnání

Mezilidské vztahy na pracovišti patří k významným činitelům ovlivňující pracovní spokojenost.

„Komunikace je svým způsobem umění. Musí se na ní pracovat, pěstovat ji. Dobře komunikovat se svým okolím a stát se zajímavým člověkem, ať už v soukromém životě, nebo zaměstnání, se může naučit každý.

Vytváření mezilidských vztahů z velké části spočívá v přijetí toho druhého, ať už je jakýkoliv. To však samozřejmě neznamená, že vztahy se všemi lidmi v našem okolí budou úplně harmonické. To platí spíše pro komunikaci v zaměstnání, protože tam si své spolupracovníky nevybíráme a kontaktu s nimi se nevyhneme.

Na pracovišti je možné vytvořit dobré vztahy. Podmínkou ovšem je, aby vedení a zaměstnanci byli ochotni pro příjemné pracovní prostředí, vstřícnou atmosféru, kde každý bude mít pocit sounáležitosti, něco udělat.“ (Sperandio, s. 10, 2008)

Proč vznikají konflikty na pracovišti? Každý zaměstnanec má jiné chování, zlozvyky, návyky, záliby, zájmy, pohlaví atd. „Neexistuje nikdo, kdo by svým charakterem nepřispíval, ať už kladně nebo záporně do firmy. Je to jeden z hlavních důvodů, proč vznikají konflikty. Pro každého zaměstnance je důležité něco jiného a záleží na jeho 3 schopnostech, které jsou pro správnou komunikaci klíčové.“

1. Komunikace - je schopnost komunikovat, bavit se o problémech, vztazích, řešit problémy ve firmě atd.
2. Kooperace – představuje schopnost spolupráce, rozdělení pravomocí, plnění stanovených úkolů.
3. Kompromis – schopnost dohodnout se na určitých pravidlech tak, aby obě strany byly spokojené. (Šmorancová, 2013)

Pracovní prostředí a podmínky

Pod pojmem pracovní prostředí je možno si představit „souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které v souvislosti s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické.“ (Hüttlová, s. 59, 1997)

Na pracovní výkon a spokojenost má vliv také hodně faktorů spojených s pracovním prostředím. Mezi tyto faktory lze zařadit osvětlení, hygienické zázemí jako jsou toalety, sprchy, šatny, kancelářské vybavení, pracovní pomůcky, dále také hluchost, prašnost na pracovišti a úroveň stravování.

Zájem podniku vytvořit pracovníkům lepší podmínky má dvojitý efekt (Provazník, 2004)

- Lepší podmínky pro práci se projeví ve zlepšení výkonu.
- Zlepšuje se vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

Možnost rozvoje

Možností rozvoje je myšleno jednak profesní rozvoj, neboli kariérní postup, tak i možnost vzdělávat se a rozvíjet své schopnosti. „ Pokud zaměstnanec vzdělání nedostává, často to vede k jeho odchodu z firmy. Nejvíce informací o konkrétních rozvojových potřebách získáme při systematickém přístupu při pravidelném hodnocení zaměstnanců. Samostatná oblast ve výrobních firmách má povinné školení ze zákona, které musí být rozpočtově zajištěno v první řadě. Další oblastí jsou jazyková vzdělání pro zaměstnance na místech, kde jsou jazykové znalosti požadovány.“ (Janišová, s. 215, 2013)

4 Analýza motivace a spokojenosti ve vybrané společnosti

Hlavní cílem praktické části je provést analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců ve vybraném podniku, jejímž úkolem je zjistit, jaká je úroveň motivace zaměstnanců a faktory jejich spokojenosti.

4.1 Charakteristika firmy Granit Lipnice s.r.o.

Sídlo společnosti:

Granit Lipnice s.r.o.

Dolní Město 293

582 33 Dolní Město

Sídlo firmy tel.: +420 569 487 290

Obchodní oddělení tel.: +420 569 487 289

Obchodni@granit-lipnice.cz



Obrázek 3 : Logo firmy

Zdroj: Granit Lipnice s.r.o.

Obchodní oddělení:

Granit Lipnice s.r.o.

Jiráskova 39, 549 57

Teplice nad Metují

Kancelář tel.: +420 491 581 056

Obchodní oddělení tel.: +420 602 133 125

cibulka@granit-lipnice.cz

franc@granit-lipnice.cz

Obchodní a montážní středisko

Donovalská 1862/51

149 00, Praha 11 - Chodov

lacina@granit-lipnice.cz

+ 420 737 847 682

pekna@granit-lipnice.cz

+ 420 603 26 605

Základní informace:

Počet majitelů: 2

Počet zaměstnanců: 185

Roční obrat: 180 000 000 Kč

Základní kapitál: 16 000 000 Kč

Počet kamenolomů: 6

IČ 252 89 853

Hlavní činnost společnosti:

Společnost se zabývá výrobou kamenných výrobků ze žuly a pískovce. Dobývání ložisek nevyhrazených nerostů, včetně úpravy a zušlechťování nerostů prováděných v souvislosti s jejich dobýváním a vyhledávání a průzkum ložisek nevyhrazených nerostů prováděné k tomu účelu.

Ze dvou druhů materiálu si můžete pořídít tyto výrobky:

- dlažební kostky štípané, řezané,
- obrubníky, krajníky,
- dlažby,
- obklady,
- zdící kámen,
- schody, parapety.

4.1.1 Historie firmy

Firma Granit Lipnice s.r.o., která vznikla v roce 1998, se za dobu svého působení zařadila mezi nejvýznamnější producenty výrobků z českých žul, pískovců a nově mramoru. Firma těží kvalitní žuly, pískovce a nově mramor na šesti těžebních lokalitách. Veškerou vytěženou surovinu poté zpracovávají v šesti provozech pro hrubou kamenickou výrobu a ve dvou závodech pro ušlechtilou kamenickou výrobu.

4.1.2 Současnost firmy

Celkem ve výrobní, obchodní a řídicí činnosti spolupracuje 185 zaměstnanců.

„Naše výrobky odebírají velké stavební firmy, které se specializují na montáže kamenických výrobků. Část své produkce zaměstnanci realizují přímo na stavbách. Významnou část výroby vyvážíme nejvíce do Německa, Rakouska a na Slovensko.“
(Granit Lipnice s.r.o., 2015)

Centrální sídlo společnosti je na Havlíčkobrodsku v Dolním Městě. „Zde se těží lipnická žula, která je zpracovávána v provoze hrubé kamenické výroby nebo v provoze ušlechtilé kamenické výroby, který je v současné době vybaven nejmodernějšími stroji pro řezání a úpravu výrobků z kamene.“ (Granit Lipnice s.r.o., 2015) Na tomto provozu se zpracovává nejen lipnická žula, ale také kámen vytěžený na zbývajících lomech společnosti. Kromě vlastních materiálů firma nabízí svým zákazníkům přírodní kámen těžený na jiných lokalitách v České republice, v Evropě či celém světě.

V blízkosti Světlé nad Sázavou firma těží žulu dolnobřezineckou (horeckou), která je typická svým příjemným teplým vzhledem v šedém až šedožlutém odstínu. Nabízí ji zákazníkům ve výrobcích hrubé i ušlechtilé kamenické výroby. Poptávka po této horecké žule trvale převyšuje nabídku. Další žulu, kterou společnost těží, je žula pavlovská. Tato světlešedá, velmi pevná žula vždy patřila a patří mezi nejžádanější žuly používané pro výrobu kostek.

„V oblasti Broumova ve Východních Čechách tvoří významnou část aktivit firmy těžba a zpracování pískovců. V Božanově, na samých hranicích s Polskem těžíme božanovský pískovec, který je pro své mechanicko-fyzikální a estetické vlastnosti nejvyhledávanějším českým pískovcem.“ (Granit Lipnice s.r.o., 2015)

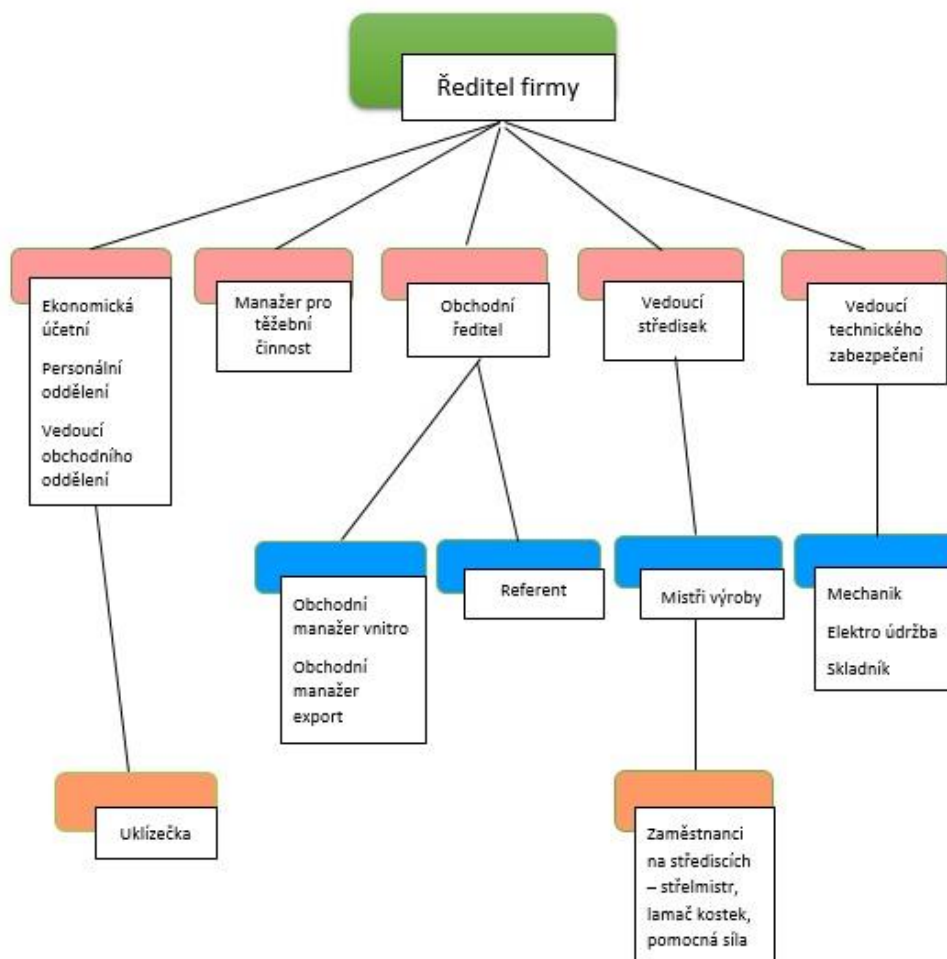
Firma také může zájemcům nabídnout libnavský pískovec, který se těží v Libné, poblíž Adržbažských skal.

V blízkosti Teplic nad Metují je vybudován moderní provoz ušlechtilé kamenické výroby, kde se zpracovává zejména pískovec. „Kromě nejmodernější technologie zde pracují i zkušení kameníci, kteří ruční prací zhotovují i ty nejsložitější výrobky z pískovce.“ (Granit Lipnice s.r.o., 2015)

Společnost také realizuje i náročné projekty, které poukazují na vysokou odbornou úroveň pracovníků firmy. „Předností firmy je velká výrobní kapacita, která umožňuje realizaci velkých zakázek v požadovaných termínech.“ (Granit Lipnice s.r.o., 2015)

4.2 Organizační struktura firmy

Firmu Granit Lipnice vlastní dva majitelé. Pan Ing. Zvolánek má na správu lomy ve Středočeském a Ústeckém kraji, pan Ing. Knedla v kraji Vysočina a Plzeňský kraj. V čele firmy stojí ředitel, jemuž jsou přímo podřízena oddělení: obchodní, účetní, personální, vedoucí středisek, manažer pro těžební činnost i obchodního ředitele. Na obrázku níže je znázorněna organizační strukturu podniku.



Obrázek 4 : Organizační struktura firmy Granit Lipnice s.r.o.

Zdroj: Vlastní vypracování

4.3 Zaměstnanci

Na začátku působení této firmy byl počet zaměstnanců kolem 40. K prvnímu březnu 2016 jejich počet vzrostl na více než 180. I nadále firma počítá s přijímáním nových zaměstnanců, protože z původních tří lomů dnes firma vlastní lomů 6. A v dnešní době nabízí výrobky z několika druhů žul, pískovce a nově i mramoru.

Z celkového počtu cca 180 zaměstnanců je okolo 40 % agenturních zaměstnanců z Moldávie, Ukrajiny a Polska.

4.3.1 Obsah práce

V organizaci Granit Lipnice platí zvýšená bezpečnostní opatření při práci, protože je zde každodenně používán výbušný prach při těžbě surovin. Proto je mimo jiné v blízkosti lomů přísně zakázáno používání dnes velmi oblíbených mobilních telefonů. Všichni zaměstnanci jsou proškoleni v rámci svého zařazení na pracovištích s těmito bezpečnostními předpisy a musí je bezpodmínečně dodržovat.

Každý zaměstnanec v této organizaci má přesný popis pracovního zařazení, ve kterém jsou shrnuty všechny úkoly, které má plnit.

Úsek hrubé kamenické výroby:

- Vedoucí hrubé kamenické výroby – má na starosti veškerý chod střediska
- Mistři výroby – mají na starosti jednotlivé pracovníky dle jejich zařazení
 - Střelmistři – nejrizikovější profese ve firmě, zodpovídají za používání trhavin při dobývání surovin.
 - Pomocníci střelmistrů – přímí podřízení střelmistrů, pomáhají při používání trhavin.
 - Dělníci v hrubé kamenické výrobě – zpracovávají surovinu z lomu na různé výrobky (dlažební kostky, plotové sloupky, atd.).
 - Řidiči (automobilů, bagrů) – zajišťují přepravu surovin a hotových výrobků.

- Pracovníci údržby – mají na starost údržbu a opravy veškerého technického vybavení (nakladače, bagry, nákladní automobily, štípačky na kamen, dlabací kladiva, atd.).

Úsek ušlechtilé kamenické výroby a osazovací středisko:

- Vedoucí ušlechtilé kamenické výroby – má na starosti chod celého úseku.
- Mistři výroby – mají na starosti jednotlivé pracovníky dle jejich zařazení.
 - Dělníci v ušlechtilé kamenické výrobě – zajišťují provoz lanových a kotoučových pil, fréz, štípaček a leštiček na kamen.
 - Řidiči VZV (vysokozdvíhových vozíků).
 - Pracovníci osazovacího střediska – zajišťují montáž hotových výrobků přímo u zákazníků (obkladů, dlažeb, kašny na náměstí, atd.).

4.3.2 Vztahy a komunikace na pracovišti

Z provedených řízených rozhovorů s řídicími pracovníky vyplývá, že vztahy a komunikace na pracovišti jsou dobré, ovšem někdy dochází k menším konfliktům. Kooperace zde funguje spolehlivě. Každý zaměstnanec provádí pouze svou práci. Pokud je problém, zaměstnanci si navzájem vypomáhají. Zaměstnanci se čtvrtletně dozvídají, jaké změny se budou v následujících měsících dít. Je tomu vždy po schůzi vedení firmy s vedoucími úseků výroby.

4.3.3 Pracovní prostředí a podmínky

Pracovní prostředí je rozděleno na dvě části. Polovina zaměstnanců pracuje venku, kde dochází k těžbě, rozlomu, štípání, a veškerému ostatnímu zpracování kamene v hrubé kamenické výrobě.

Druhá polovina zaměstnanců pracuje v hale, na úseku ušlechtilé kamenické výroby, kde se kamen zpracovává na konečné výrobky.

Pracovní prostředí má svá specifika:

Pracovníci v lomech jsou do jisté míry ovlivňováni počasím, kdy zde dochází ke značnému zhoršení pracovních podmínek za deště, vysokých letních teplot

a zimním období velkých mrazů. V letních měsících firma zaměstnancům zajišťuje dostatečné množství tekutin, aby nedošlo k dehydrataci organismu.

Naproti tomu pracovníci v hale mají po celý rok většinou vyhovující podmínky k práci. V letních měsících přirozené ochlazování pracovního prostředí všude přítomnou tekoucí vodou, používanou při výrobní činnosti. V zimě vytápění haly plynovým topením na cca 17°C.

Firma v posledních letech investovala nemalé finanční prostředky do technického vybavení a zajištění výroby, které je v porovnání s konkurencí na minimálně srovnatelné ne-li vyšší úrovni. Čímž se pracovní prostředí pro zaměstnance hodně zlepšilo a zkvalitnilo.

Nicméně je zde ještě pořád několik faktorů, které víceméně ovlivňují pracovní prostředí: hluchost, prašnost, vibrace. Proto musejí pracovníci ve výrobě, pokud to jejich profese vyžaduje, používat ochranné pracovní prostředky, mezi které patří: sluchátka, respirátory, anti-vibrační rukavice, ochranné brýle.

Každý rok tito zaměstnanci absolvují preventivní lékařskou prohlídku na pracovištích pracovního lékařství v nemocnicích Jihlava nebo Hradec Králové.

4.4 Motivační nástroje

Organizace motivuje své zaměstnance jen na základě hmotných prostředků.

Stejně jako ve většině ostatních podniků, jsou největší motivací peníze. Většina lomů firmy Granit Lipnice se nachází v ekonomicky chudších regionech české republiky. Proto většina českých zaměstnanců je z blízkého okolí těchto lomů. Už jen možnost, mít zaměstnání blízko bydliště, mít stálý plat, na místní poměry nadprůměrný, být v podniku spokojený a naučit se novým věcem je pro některé lidi dost motivující.

Výše mzdy odpovídá kvalifikaci a zručnosti zaměstnance. V tomto podniku platí: čím náročnější nebo nebezpečnější práce je, tím je zaměstnanec lépe ohodnocen.

4.4.1 Benefits

Pojďme se podívat, kterými benefits firma odměňuje své zaměstnance:

- Prémie - zaměstnanci dostávají při plnění plánu výroby a prodeje kamenických výrobků každý měsíc výkonnostní prémie, které tvoří podstatnou část jejich měsíční výplaty. Při ročním kladném hospodaření firmy zaměstnanci dostávají mimořádné prémie.
- Slevy na výrobky - zaměstnanci mají možnost zakoupit si firemní výrobky se slevou 20 %.
- Příspěvek na stravování - firma hradí 45 % z ceny oběda, zbytek částky platí zaměstnanec. Zaměstnanci mají zvýhodněné stravování v podnikové jídelně, stravenky tedy nedostávají. Zaměstnanci, kteří pracují mimo areál firmy, dostávají stravenky pro odloučené pracoviště.
- Vybavení - ročně dostávají zaměstnanci pracovní oděv, obuv, a dle potřeby osobní hygienické potřeby.
- Příspěvek na pojištění - firma přispívá zaměstnancům na pojištění odpovědnosti za způsobené škody při výkonu práce. Dále přispívá na životní a penzijní pojištění.
- Kulturní událost – firma ročně daruje zaměstnancům vstupenku na kulturní událost (např. koncert, divadlo).

5 Dotazníkové šetření

5.1 Cíl dotazníku

Cílem dotazníkového šetření je zjistit úroveň motivace zaměstnanců a identifikovat faktory jejich spokojenosti. K provedení výzkumu je použita metoda dotazníkového šetření, na jehož základě se dojde k potvrzení nebo vyvrácení stanovených hypotéz. Hypotézy jsou důležitou částí výzkumu. Nejprve se stanoví tvrzení, která jsou logicky odvozená, a následně se zkoumá jejich pravdivost. Před začátkem jsou stanoveny následující hypotézy, které budou na konci potvrzeny nebo vyvráceny:

- Předpokládá se, že více než 65 % zaměstnanců je k práci motivováno nadřizenými.
- Předpokládá se, že z více než 75 % jsou vztahy mezi zaměstnanci a nadřizenými dobré.
- Předpokládá se, že více než 50 % zaměstnanců je spokojeno s výší své mzdy.
- Předpokládá se, že více než 68 % zaměstnanců využívá možnosti dalšího rozvoje.

5.2 Dotazník

Výzkum týkající se motivace zaměstnanců ve firmě Granit Lipnice s.r.o. byl proveden na základě dotazníku v příloze č. 1.

Dotazník byl osobně předán 98 zaměstnancům firmy, kteří pracují v kamenolomech na Vysočině, kam patří lomy v Lipnici n. Sázavou, Dolní Březince a Pavlově.

Už pro tak velký počet zaměstnanců bylo pro zjištění analýzy vybráno dotazníkové šetření, které je při získání odpovědí přehledné a anonymní. Z celkového počtu dotazovaných poskytlo 60 zaměstnanců plnohodnotné odpovědi, tudíž návratnost byla 61 %. Z plnohodnotných odpovědí bylo provedeno výsledné zhodnocení. V dotazníku jsem použila dva typy otázek – uzavřené a otevřené. V uzavřených otázkách měli zaměstnanci na výběr z 5 a někdy i více odpovědí. V otevřených otázkách se sami vyjádřili k dané problematice. Na vyplnění dotazníku stačilo zaměstnancům maximálně 10 min.

5.3 Struktura dotazníku

Dotazník celkem obsahoval 22 otázek. První část byla zaměřena na motivaci zaměstnanců ve firmě, jejich spokojenosti s prací, jak po finanční tak i komunikační stránce, s vedením firmy a pracovními podmínkami. Druhá část obsahovala otázky pro získání obecných informací.

5.4 Výsledná analýza

V této kapitole jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Na závěr je provedeno celkové zhodnocení odpovědí dotazovaných a doporučení, aby firma lépe vycházela se svými zaměstnanci.

1. Jste spokojen ve Vaší práci?

Na otázku měli dotazovaní na výběr z 5 odpovědí. „Ano“, „Spíše ano“, „Neutrální“, „Spíše ne“, „Ne“. Z celkového počtu je celkem 36 dotazovaných – 60 % maximálně spokojeno, 22 dotazovaných – 37 % spíše spokojeno, 2 dotazovaní – 3 % spíše nespokojeni.

Celkem 58 % dotazovaných pracujících ve firmě v rozmezí 5- 17 let je se svou prací spokojeno. Nespokojeni jsou dotazovaní, kteří ve firmě pracují krátkou dobu a pohybují se ve věku 18 – 39 let.

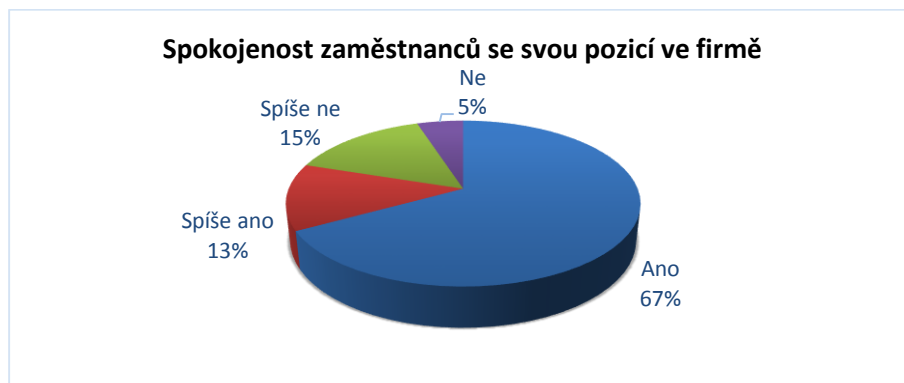


Graf 1: Spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací

Zdroj: Vlastní vypracování

2. Jste spokojen se svou pozicí ve firmě?

Celkem 40 dotazovaných, což představuje téměř 67 % je spokojeno se svou pozicí ve firmě. 8 dotazovaných – 13 % je ve firmě „spíše ano“ spokojeno, 9 dotazovaných – 15 % jsou „spíše nespokojeni“, přičemž 3 dotazovaní – 5 % vůbec nesouhlasí se svou pozicí. Nespokojeni se svou pozicí jsou především dotazovaní s vysokoškolským vzděláním.



Graf 2 : Spokojenost zaměstnanců se svou pozicí ve firmě

Zdroj: Vlastní vypracování

3. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

32 dotazovaných - 53 % je spokojeno s prostředím, 20 dotazovaných – 33 % spíše ano a 8 dotazovaných – 14 % spíše není spokojeno s prostředím svého zaměstnání. Na tuto otázku odpovědělo 75 % dotazovaných ve věku 60 – 65 let, že spíše nejsou spokojeni s prostředím.



Graf 3 : Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.

Zdroj: Vlastní vypracování

4. Jste spokojen s vybavením pracoviště?

Skoro většina z dotazovaných je spokojena s vybavením, představují 82 % a pouze 18 % je spíše nespokojeno. Z celkového počtu je téměř 70 % dotazovaných, kteří zde pracují více jak 5 let, je spokojeno. Spíše nespokojena je část dotazovaných, kteří jsou ve věku 18 – 29 let.



Graf 4 : Spokojenost zaměstnanců s vybavením pracoviště.

Zdroj: Vlastní vypracování

5. Máte přátelské vztahy se svými spolupracovníky?

Skoro většina dotazovaných má přátelské vztahy se svými spolupracovníky. Objevuje se část dotazovaných - 7, kteří představují 12 % a spíše nemají přátelské vztahy. Ke konfliktu dochází mezi dotazovanými, kteří se pohybují ve věku 30 – 39 let a 50 – 59 let.



Graf 5 : Přátelské vztahy mezi spolupracovníky

Zdroj: Vlastní vypracování

6. Máte dobrý vztah se svým přímým nadřízeným?

Na tuto otázku odpovědělo 17 dotazovaných – 28 %, že má dobrý vztah se svým nadřízeným, 31 dotazovaných – 52 % spíše ano a zbylých 12 dotazovaných – 20 % spíše nemá dobrý vztah. Velká část dotazovaných, která „spíše nemá“ dobrý vztah se svým přímým nadřízeným, pracuje v podniku méně než 5 let a pohybuje se ve věku 18 – 39 let.



Graf 6 : Vztah zaměstnanců se svým přímým nadřízeným

Zdroj: Vlastní vypracování

7. Oceňuje firma náležitě vaši práci?

Na tuto otázku odpověděla většina dotazovaných odpovědí „spíše ano“, celkem 35 dotazovaných – 58 %, „spíše ne“ odpovědělo 21 dotazovaných – 35 % a zbylí 4 dotazovaní – 7 % zcela nesouhlasí s ohodnocením své práce. 75 % žen, které v podniku pracují, „spíše ano“ souhlasí s oceněním své práce, zbylých 25 % žen nesouhlasí.



Graf 7 : Firma náležitě oceňuje práci zaměstnanců

Zdroj: Vlastní vypracování

8. Jste dostatečně motivován k práci svým nadřízeným?

Téměř polovina dotazovaných – 48 % uvedla, že je motivovaná svým nadřízeným. Ale větší část zaměstnanců - 52 % spíše není motivována.

72 % dotazovaných ve věku nad 60 let spíše není motivovaná, ale také 67 % dotazovaných, kteří zde pracují více jak 10 let, spíše nejsou motivovaní k práci.

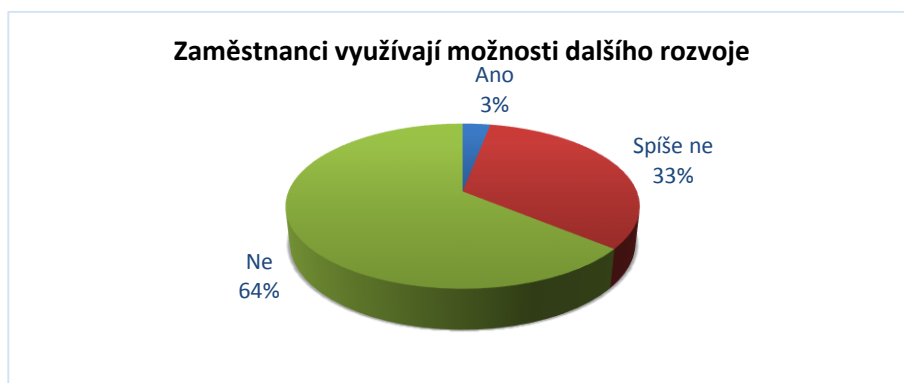


Graf 8 : Dostatečná motivace k práci zaměstnanců od svého nadřízeného

Zdroj: Vlastní vypracování

9. Máte možnost dalšího rozvoje, využíváte jej?

Z odpovědí bylo zřejmé, že zaměstnanci mají spíše pasivní postoj k dalšímu rozvoji a jsou spokojeni se svými dovednostmi a zkušenostmi. Pouze 2 dotazovaní, kteří představují 3 %, využívají dalšího rozvoje. Tito dotazovaní mají vysokoškolské vzdělání a zastávají administrativní pozici. 20 dotazovaných – 33 % spíše nevyužívá další možnost rozvoje, zbylá většina 38 dotazovaných - 64 %, nikdy nevyužila možnosti dalšího rozvoje.



Graf 9 : Možnost využití dalšího rozvoje pro zaměstnance

Zdroj: Vlastní vypracování

10. Jsou vaším nejsilnějším motivátorem peníze?

Pro 59 dotazovaných, kteří představují 98 %, jsou nejsilnějším motivátorem peníze. Pro 1 dotazovaného, který patří do věkové kategorie 50 – 59 let, spíše nejsou peníze nejsilnějším motivátorem. Dotazovaný pracuje ve firmě více než 10 let a má dělnickou pozici.



Graf 10 : Zda jsou pro zaměstnance nejsilnějším motivátorem peníze

Zdroj: Vlastní vypracování

11. Jste spokojeni s výší vaší mzdy?

Na tuto otázku odpovědělo 38 dotazovaných - konkrétně 63 %, že jsou spokojeni s výší mzdy a 22 dotazovaných - 37% spíše souhlasí. Žádný zaměstnanec nenaznačil, že by nesouhlasil s výší své mzdy.

Odpověď „spíše ano“ označili všichni dotazovaní, jejichž mzda je ve výši 15 – 20 tis. Kč, ale také 75 % žen na pozici administrativní a 50 % dotazovaných s vysokoškolským vzděláním.



Graf 11 : Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy

Zdroj: Vlastní vypracování

12. Považujete množství benefitů za dostatečné?

Skoro většina zaměstnanců je s počtem benefitů spokojená. 51 dotazovaných – 85 % souhlasí, a zbylých 9 dotazovaných – 15 % spíše není spokojeno. S množstvím benefitů spíše není spokojeno 9 % dotazovaných ve věkové kategorii 50 – 59 let, ale také 11 % dotazovaných pracujících ve firmě 1-5 let.

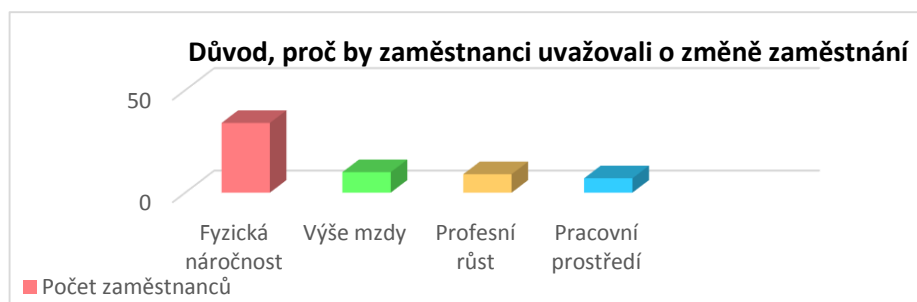


Graf 12 : Spokojenost zaměstnanců s počtem benefitů

Zdroj: Vlastní vypracování

13. Kvůli čemu byste uvažoval o změně zaměstnání

Žádný zaměstnanec by toto zaměstnání neměnil kvůli vztahům na pracovišti nebo komunikaci s nadřízeným. Mezi hlavní důvod patří fyzická náročnost, o které uvažuje 34 dotazovaných – 57 %. Dále 10 dotazovaných – 17 % by uvažovalo o změně zaměstnání kvůli výši mzdy, 9 dotazovaných – 15 % kvůli profesnímu růstu a 7 dotazovaných – 11 % kvůli pracovnímu prostředí. 80 % dotazovaných ve věku 50 - 65 let by uvažovalo o změně zaměstnání kvůli fyzické náročnosti, 41 % dotazovaných ve věku 30 - 39 let kvůli výši mzdy, 100 % dotazovaných s vysokoškolským vzděláním kvůli profesnímu růstu.



Graf 13 : Důvod, proč by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání

Zdroj: Vlastní vypracování

14. Pokud byste měli možnost v organizaci něco změnit, navrhnout k lepšímu. Co by to bylo?

Většina zaměstnanců ve všech věkových kategoriích se shodla a rádi by zlepšení sociálního zázemí a také dostávat příspěvky na volnočasové aktivity. Pro zlepšení sociálního zázemí odpověděla většina dotazovaných ve věku 18 – 39 let, ale také polovina dotazovaných, která má základní vzdělání.



Graf 14 : Navržené změny v organizaci

Zdroj: Vlastní vypracování

15. Přemýšlíte o změně zaměstnání?

Touto otázkou jsem se snažila zjistit, zda zaměstnanci, kteří odpověděli, že jsou se svou prací spokojeni, nepřemýšlí o změně zaměstnání.

55 dotazovaných nechce své zaměstnání změnit, pouze 5 dotazovaných uvažuje o změně zaměstnání.

Odpověď „spíše ano“ naznačili dotazovaní, kteří jsou zařazeni do dělnické pozice a patří do věkové kategorie do 49 let.



Graf 15 : Zda zaměstnanci přemýšlí o změně zaměstnání

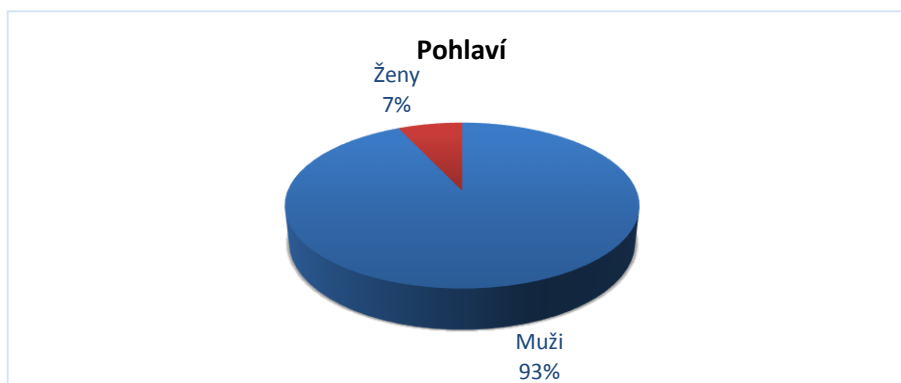
Zdroj: Vlastní vypracování

16. Doporučil byste tuto firmu svým známým?

Na tuto otázku všichni zaměstnanci odpověděli, že by firmu doporučili svým známým.

17. Pohlaví?

Z celkového počtu dotazovaných, pracuje ve firmě 56 mužů a 4 ženy.

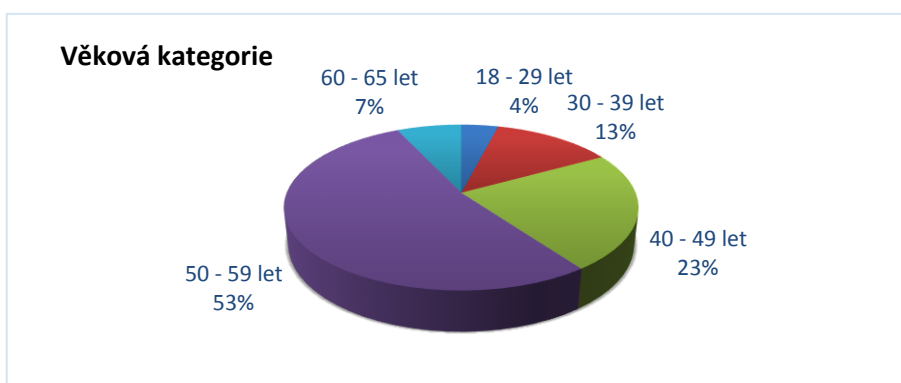


Graf 16 : Znázornění procentuálního stavu počtu žen a mužů ve firmě

Zdroj: Vlastní vypracování

18. Do jaké věkové kategorie patříte?

Dotazníkového šetření se zúčastnili 2 dotazovaní – 4 % ve věku 18-29 let, 8 dotazovaných – 13 % ve věku 30-39 let, 14 dotazovaných – 23 % ve věku 40-49 let, 32 dotazovaných – 53 % ve věku 50 – 59 let a 4 dotazovaní – 7 % ve věku 60 – 65 let.



Graf 17 : Věková kategorie zaměstnanců

Zdroj: Vlastní vypracování

19. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Celkem 6 dotazovaných – 10 % má pouze základní vzdělání. Středního vzdělání dosáhlo 46 dotazovaných – 77 % a 8 dotazovaných - 13 % dosáhlo vysokoškolského vzdělání.

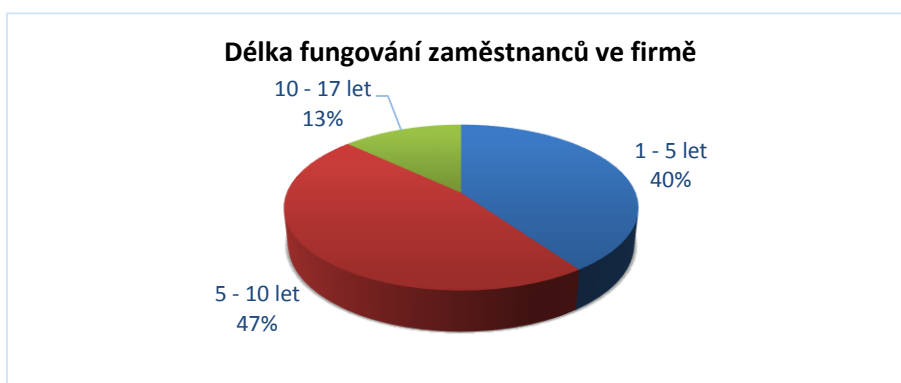


Graf 18 : Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní vypracování

20. Jak dlouho pracujete v této firmě?

Z celkového počtu dotazovaných, pracuje ve firmě 22 dotazovaných – 37 % v rozmezí 1 – 5 let, 26 dotazovaných – 43 % v rozmezí 5 – 10 let a 12 dotazovaných – 20 % v rozmezí 11 – 17 let.



Graf 19 : Délka fungování zaměstnanců ve firmě.

Zdroj: Vlastní vypracování

21. Jaká je vaše pracovní pozice?

Pracovní pozice byla rozdělena na administrativní, do které patří 9 dotazovaných – 15 % a na pozici dělnickou, do které patří 51 dotazovaných – 85 %.

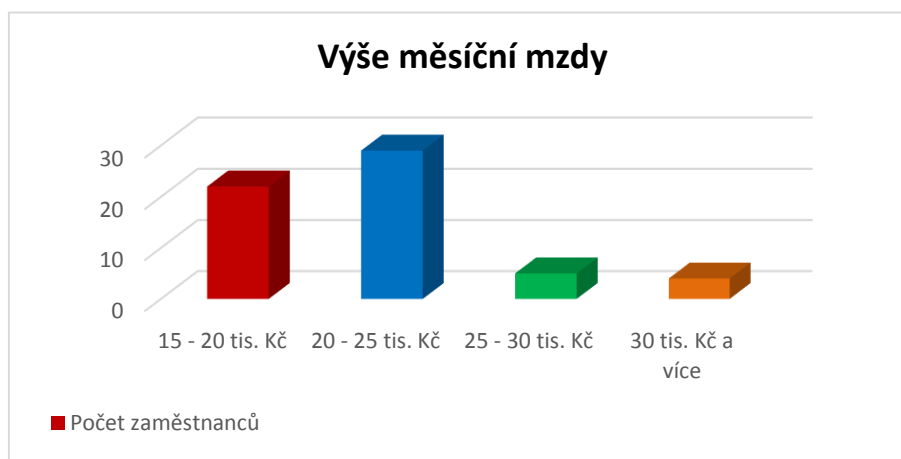


Graf 20 : Pracovní pozice zaměstnanců.

Zdroj: Vlastní vypracování

22. Jaká je výše vaší měsíční mzdy?

22 dotazovaných – 37 % má měsíční mzdu ve výši 15 – 20 tis. korun, 29 dotazovaných – 48 % má měsíční mzdu ve výši 20 – 25 tis. korun, 5 dotazovaných – 8 % má mzdu ve výši 25 – 30 tis. korun, 4 dotazovaní – 7 % mají mzdu vyšší než 30 tis. korun.



Graf 21 : Výše měsíčních mezd zaměstnanců

Zdroj: Vlastní vypracování

6 Shrnutí výsledků a návrh doporučení

Na základě analýzy výsledků provedeného výzkumu je nyní možné zhodnotit dotazníkové šetření.

6.1 Výpočet hypotéz

Pro řešení hypotéz jsem si vybrala test hypotézy o hodnotě relativní četnosti (podílu). Podmínkou pro řešení níže zmíněných hypotéz je $n \cdot a > 5$ a současně $n \cdot (1 - a) > 5$.

Hypotéza 1

H_0 : Více než 65 % zaměstnanců je k práci motivováno nadřízenými.

H_1 : Zaměstnanci, kteří jsou motivováni k práci nadřízenými, nepřekročí hranici 65 %.

$$n = 60$$

$$p = 17/60 = 0,286$$

$$a = 0,65$$

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Kritická hodnota $u_{0,95} = 1,64$

Kritický obor testu $W_{0,95} = \{u > u_{0,95}\} = \{u > 1,64\}$

$$\text{Testované kritérium } u = \frac{p-a}{\sqrt{\frac{a(1-a)}{n}}} = \frac{0,286-0,65}{\sqrt{\frac{0,65 \cdot 0,35}{60}}} \doteq - 5,91$$

Zamítáme testovanou hypotézu H_0 a přijímáme alternativní hypotézu H_1 , tzn., že zaměstnanců motivovaných k práci nadřízenými je méně než 65 %.

Hypotéza 2

H_0 : Více než 75 % zaměstnanců má dobré vztahy se svými nadřízenými.

H_1 : Zaměstnanci, kteří mají dobré vztahy s nadřízenými, nepřekročí hranici 75 %.

$$n = 60$$

$$p = 29 / 60 = 0,48$$

$$a = 0,75$$

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Kritická hodnota $u_{0,95} = 1,64$

Kritický obor testu $W_{0,95} = \{u > u_{0,95}\} = \{u > 1,64\}$

$$\text{Testované kritérium } u = \frac{p-a}{\sqrt{\frac{a(1-a)}{n}}} = \frac{0,48-0,75}{\sqrt{\frac{0,75*0,25}{60}}} \doteq -4,83$$

Zamítáme testovanou hypotézu H_0 a přijímáme alternativní hypotézu H_1 ,
tzn., že zaměstnanců, kteří mají dobré vztahy s nadřízenými je méně než 75 %.

Hypotéza 3

H_0 : Více než 50 % zaměstnanců je spokojeno s výší mzdy.

H_1 : Zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s výší mzdy, nepřekročí hranici 50 %.

$$n = 60$$

$$p = 38 / 60 = 0,63$$

$$a = 0,5$$

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Kritická hodnota $u_{0,95} = 1,64$

Kritický obor testu $W_{0,95} = \{u > u_{0,95}\} = \{u > 1,64\}$

$$\text{Testované kritérium } u = \frac{p-a}{\sqrt{\frac{a(1-a)}{n}}} = \frac{0,63-0,5}{\sqrt{\frac{0,5*0,5}{60}}} \doteq 2,02$$

Přijímáme testovanou hypotézu H_0 a zamítáme alternativní hypotézu H_1 ,
tzn., že zaměstnanců spokojených s výší své mzdy je více než 50 %.

Hypotéza 4

H_0 : Více než 68 % zaměstnanců využívá možnosti dalšího rozvoje.

H_1 : Zaměstnanci, kteří využívají možnosti dalšího rozvoje, nepřekročí hranici 68 %.

$$n = 60$$

$$p = 2 / 60 = 0,03$$

$$a = 0,68$$

Hladina významnosti $\alpha = 0,05$

Kritická hodnota $u_{0,95} = 1,64$

Kritický obor testu $W_{0,95} = \{u > u_{0,95}\} = \{u > 1,64\}$

$$\text{Testované kritérium } u = \frac{p-a}{\sqrt{\frac{a(1-a)}{n}}} = \frac{0,03-0,68}{\sqrt{\frac{0,68*0,32}{60}}} \doteq - 10,79$$

Zamítáme testovanou hypotézu H_0 a přijímáme alternativní hypotézu H_1 , tzn., že zaměstnanců využívající možnosti dalšího rozvoje je méně než 68 %.

6.2 SWOT analýza

SWOT analýza byla vytvořena na základě dotazníkového šetření a také z řízených rozhovorů s několika řídicími pracovníky. Měla by sloužit ke zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů celé organizace.

	Silné stránky	Slabé stránky
	Výše mzdy	Informovanost zaměstnanců o chodu firmy
Vnitřní faktory	Počet benefitů	Nedostatečná motivace
	Spokojenost zákazníků	Špatná vnitřní komunikace
	Významné postavení na trhu v ČR	Sociální zázemí

	Příležitost	Nebezpečí
	Rozvoj zaměstnanců	Prostředí pracoviště
Vnější faktory	Vstup na zahraniční trh	Konkurence na trhu
	Nové technologie	Nedostatek nerostných surovin

Obrázek 5 : SWOT analýza

Zdroj: Vlastní vypracování

6.3 Návrhy doporučení

V následující části budou na základě provedené analýzy navržena doporučení v oblasti motivace pracovníků.

Zlepšit vztahy na pracovišti

Část zaměstnanců není spokojena se vztahy s nadřízenými. Z řízeného rozhovoru se zaměstnanci jsem zjistila, že některé pracovní postupy od nadřízených nejsou příliš efektivní při jejich realizaci v praxi. Proto bych navrhla, aby zaměstnanci měli možnost se vyjadřovat ke způsobu fungování částí firmy, ve kterých pracují.

Zlepšit komunikaci

Zaměstnanci nejsou příliš spokojeni s komunikací na pracovišti. Proto by bylo vhodné zapracovat na komunikaci samotné. Každý zaměstnanec na dělnické nebo administrativní pozici by se měl zamyslet nad svou komunikací s ostatními zaměstnanci. Například po době 3 měsíců by nadřízení mohli s podřízenými provést krátký dotazník a zjistit, zda si myslí, že se úroveň komunikace zlepšila, či nikoliv. Napomoci k tomu mohou i školení (workshopy) v oblasti komunikace, pro řídicí pracovníky je vhodné i vzdělávání v oblasti vedení lidí.

Více se věnovat zaměstnancům

Zaměstnanci nejsou spokojeni s chováním ze strany nadřízených. Bylo by vhodné více komunikovat se zaměstnanci a zjišťovat jejich nespokojenost nebo nedostatky ve firmě, spravedlivě hodnotit a odměňovat zaměstnance, kteří splňují obsah své práce, schopnost vézt a motivovat zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Zaměstnancům pracujících na fyzicky náročnější práci poskytnout příspěvek na masáže nebo kondiční cvičení. Zavést jisté výhody pro výkonné a spolehlivé zaměstnance, kteří v podniku pracují více jak 5 let. Například firemní telefon, firemní automobil nebo možnost navýšení dnů dovolené.

Zvýšit informovanost zaměstnanců o stavu podniku

Na základě osobních šetření jsem zjistila, že zaměstnanci nejsou dostatečně informováni o vývoji a strategiích podniku. Zaměstnanci nemají možnost zúčastnit se konaných schůzí, kde se nadřízení seznamují s návrhy a budoucími strategiemi podniku. Proto by bylo vhodné, aby zaměstnanci, kteří mají o tyto schůze zájem, měli možnost se zúčastnit a vyjádřit svůj návrh nebo nápad.

Zajistit další rozvoj zaměstnanců

Dotazovaní naznačili, že ve většině nevyužívají možnosti dalšího rozvoje. S tímto bodem souvisí výše mzdy. Jestliže nadřízení budou zaměstnance motivovat, aby využili možnosti rozvoje, budou mít nárok na lepší platové ohodnocení, tím pádem se sníží počet dotazovaných, kteří „spíše souhlasí“ s výší své mzdy a budou více spokojeni. Za možností dalšího rozvoje nemusí vidět pouze vidinu větší mzdy, ale hlavně rozvíjet a získávat nové zkušenosti pro sebe. Zdokonalují sami sebe, více si věří, čehož si nadřízení ve firmě vždy všimnou.

Vybavení pracoviště

I když se firma snaží podnik z části vybavovat novými stroji a technikami, přes to nejsou všichni zaměstnanci spokojeni. Firma by si měla stanovit konkrétní kritéria, podle kterých by určila, jaký konkrétní stroj bude pro firmu přínosem a v následujících letech se tato investice vrátí. Pro firmu to bude mít pozitivní vliv ve formě velkého zisku peněz, a zaměstnancům se usnadní určitý druh práce.

Jako další vybavení pracoviště je na mysli sociální zázemí. Ve firmě zcela chybí sprchy, wc toalety a umývárny. Firma už 4 roky slibuje, že se tato situace zlepší. Bohužel, vše je na stejném začátku.

Finanční ohodnocení

Navrhla bych zavést pro zaměstnance, kteří překročí měsíční plán výroby nad 100 % další finanční ohodnocení. Dále také zavést pro pracovníky v dělnických profesích finanční odměnu po odpracování 10 let, 20 let i více. Zaměstnanci na pozici administrativní tuto odměnu dostávají.

7 Závěr

Hlavním cílem této práce bylo zjistit a předložit soubor motivačních nástrojů používaných v dané organizaci. Jedná se především o pracovní pozici a prostředí, vztahy mezi spolupracovníky a nadřízenými, spokojenost s množstvím benefitů, osobní rozvoj, spokojenost s výší mzdy a celková spokojenost s vedením firmy.

K analýze úlohy motivace zaměstnanců byl vybrán podnik Granit Lipnice s.r.o. Zjištění informací bylo provedeno pomocí dotazníkového šetření a také byla možnost vézt řízený rozhovor s nadřízenými a pár zaměstnanci. Ze zjištěných informací, jak z dotazníkové šetření tak i rozhovorů byl ohodnocen současný stav a úroveň motivace zaměstnanců v podniku, odhaleny pozitivní a negativní stránky a bylo navrženo doporučení ke zlepšení určitých nedostatků.

Z dotazníkové šetření vyplynulo, že dotazovaní jsou se svou prací spokojeni. Ve většině jsou spokojeni s výší své mzdy. Přesto, že dotazovaní mají možnost osobního rozvoje, z velké části jej nevyužívají. Je to škoda, protože využívat možnosti rozvoje, které firma nabízí a financuje, je pro zaměstnance velkou příležitostí. Nejen, že se přiučí novým věcem, ale polepší si i při finanční stránce. Pokud by i změnili zaměstnání, tyto zkušenosti a znalosti jim nikdo nevezme a počítá se to jako bonus navíc. Velkým problémem v této firmě je komunikace. V komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými vzniká komunikační bariéra. Je potřeba na této slabé stránce firmy zapracovat, protože komunikace a vztahy na pracovišti jsou nejdůležitější. Bylo by vhodné navrhnout, aby se zaměstnanci sami mohli vyjádřit k danému problému ve firmě, říci vlastní názor. Ne vždy mají všichni nadřízení pravdu.

Návrhové řešení by mohlo firmě pomoci v lepší motivaci, komunikaci a vztahům na pracovišti.

Spokojení zaměstnanci představují nejdůležitější část společnosti, proto si firma musí svých zaměstnanců vážit a investovat do nich a proto by nadřízení měli zaměstnancům věnovat určitou péči a více je motivovat k práci.

8 Seznam použité literatury

Tištěná literatura

- [1] ARMSTRONG, Michael a Taylor Stephen. *Řízení lidských zdrojů- Moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2015. ISBN 978-80-247-9883-7
- [2] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů, nejnovější trendy a postupy (10vydání)*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3
- [3] ARNOLD, J. *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1518-3
- [4] BEDRNOVÁ, E a Nový I. *Psychologie a sociologie řízení*. 1 vyd. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-89943-57-3
- [5] DOLEŽAL, Jan a spol. *Projektový management podle IPMA*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2848-3
- [6] HORSKÁ, Viola. *Koučování ve školní praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 78-80-247-2450-8
- [7] HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: VŠE, 1997. ISBN 80-7079-778-9
- [8] JANIŠOVÁ, D. a Křivánek M. *Velká kniha o řízení firmy: Praktické postupy pro úspěšný rozvoj firmy*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4337-0
- [9] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
- [10] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1706-9
- [11] PLEVOVÁ, I a kolektiv. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3871-0
- [12] PROVAZNÍK, V. a Komárková R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 978-80-245-0703-3
- [13] ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3133- 9
- [14] SPERANDIO, S. *Účinná komunikace v zaměstnání*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-3767-360-4
- [15] ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3223-7

[16] TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6

Internetové zdroje

[1] CREATIC. Granit Lipnice s.r.o [online]. 2015 [cit. 2016-01-20].

Dostupné z: <http://www.granit-lipnice.cz/index.php/ospolecnosti?Name=Value>

[2] PÁTEK, Martin. Jak motivovat pracovníky v obchodní organizaci. Personalista [online]. 2004 [cit. 2016-02-07].

Dostupné z: <http://www.personalista.com/pracovni-prostedi/jak-motivovat-pracovniky-v-obchodni-organizaci.html>

[3] URBAN, Jan. Spokojenost zaměstnanců nezávisí často na penězích. Hospodářské noviny [online]. 2001 [cit. 2016-01-26].

Dostupné z: <http://archiv.ihned.cz/c1-10491890-spokojenost-zamestnancu-nezavisi-casto-na-penezich>

[4] ŠMORANCOVÁ, Nikola. Komunikace na pracovišti. [online]. 2013 [cit. 2016 - 02 - 15].

Dostupné z: <http://www.mujkouc.cz/komunikace-na-pracovisti-i-dil/>

[5] SARCASM. Jak motivovat lidi k práci? [online]. 2013 [cit. 2016 - 02 - 04].

Dostupné z: <http://www.mylog.cz/motivace-k-praci/>

9 Přílohy

9.1 Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces motivace	5
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb.....	8
Obrázek 3 : Logo firmy.....	16
Obrázek 4 : Organizační struktura firmy Granit Lipnice s.r.o.....	19
Obrázek 5 : SWOT analýza	38

9.2 Seznam grafů

Graf 1: Spokojenost zaměstnanců s vykonávanou prací	25
Graf 2 : Spokojenost zaměstnanců se svou pozicí ve firmě	26
Graf 3 : Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím.	26
Graf 4 : Spokojenost zaměstnanců s vybavením pracoviště.	27
Graf 5 : Přátelské vztahy mezi spolupracovníky.....	27
Graf 6 : Vztah zaměstnanců se svým přímým nadřízeným.....	28
Graf 7 : Firma náležitě oceňuje práci zaměstnanců.....	28
Graf 8 : Dostatečná motivace k práci zaměstnanců od svého nadřízeného	29
Graf 9 : Možnost využití dalšího rozvoje pro zaměstnance	29
Graf 10 : Zda jsou pro zaměstnance nejsilnějším motivátorem peníze	30
Graf 11 : Spokojenost zaměstnanců s výší mzdy	30
Graf 12 : Spokojenost zaměstnanců s počtem benefitů	31
Graf 13 : Proč by zaměstnanci uvažovali o změně zaměstnání.....	31
Graf 14 : Navržené změny v organizaci	32
Graf 15 : Zda zaměstnanci přemýšlí o změně zaměstnání.....	32
Graf 16 : Znázornění procentuálního stavu počtu žen a mužů ve firmě.....	33
Graf 17 : Věková kategorie zaměstnanců	33
Graf 18 : Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců.	34
Graf 19 : Délka fungování zaměstnanců ve firmě.....	34
Graf 20 : Pracovní pozice zaměstnanců.	35
Graf 21 : Výše měsíčních mezd zaměstnanců	35

9.3 Seznam příloh

Příloha č. 1. – Dotazník

Dotazník

Dobrý den,

jmenuji se Veronika Domšová a jsem studentkou Fakulty informačního managementu na univerzitě v Hradci Králové, oboru Informační management.

Věnujte prosím čas, a vyplňte tento dotazník, z něhož jsou informace důležité ke zpracování praktické části mé bakalářské práce na téma "Úloha motivace ve vybrané organizaci".

Tento dotazník bude sloužit ke zhodnocení celkové spokojenosti a motivace v podniku Z Vašich odpovědí dojdou k závěru a k doporučeným změnám, jaké by se měly v podniku zavést, abyste vy zaměstnanci, byli lépe motivováni.

Vyplnění Vám zabere maximálně 10 min.

Dotazník je anonymní, nemusíte se obávat zneužití Vašich odpovědí.

Děkuji za Váš čas věnovaný vyplnění dotazníku.

Spokojenost

	Ano	Spíše ano	Neutrální	Spíše ne	Ne
Jste spokojen/a ve Vaší práci?					
Jste spokojen se svou pozicí ve firmě?					
Jste spokojen/a s pracovním prostředím?					
Jste spokojen/a s vybaveností pracoviště?					

Vztahy na pracovišti

	Ano	Spíše ano	Neutrální	Spíše ne	Ne
Máte přátelské vztahy se svými spolupracovníky?					
Máte dobrý vztah se svým přímým nadřízeným?					

Vedení firmy

	Ano	Spíše ano	Neutrální	Spíše ne	Ne
Oceňuje firma náležitě vaši práci?					
Jste dostatečně motivován/a k práci svým nadřízeným?					

Vaše pocity

	Ano	Spíše ano	Neutrální	Spíše ne	Ne
Máte možnost dalšího rozvoje?					
Jsou vaším nejsilnějším motivátorem peníze?					
Jste spokojen/a s výší vaší mzdy?					
Považujete množství benefitů za dostatečné?					

Kvůli čemu byste uvažoval/a o změně zaměstnání?

- Nabídka vyšší mzdy
- Možnost kariérního růstu
- Pracovní prostředí
- Fyzická náročnost
- Špatná komunikace s nadřízeným
- Špatné pracovní vztahy...

Pokud byste měli možnost něco změnit, navrhnout, nebo co Vám ve firmě chybí, co by to bylo? (př. Lepší vybavení, osvětlení, strava, příspěvky,..)

.....

Přemýšlíte o změně zaměstnání?

Ano

Ne

Doporučil/a byste tuto firmu svým známým?

Ano

Ne

Vaše identifikační otázky

Pohlaví

Muž

Žena

Věková struktura

18-29

30-39

40-49

50-59

60-65

Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské
- Vysokoškolské

Jak dlouho pracujete v této firmě

- Méně než 1 rok
- 1 - 5 let
- 5 - 10 let
- 11 - 17 let

Jaká je vaše pracovní pozice

- dělnická
- administrativní (vedoucí, mzdová, účetní, manažer, ředitel)

Jaká je výše Vašeho měsíčního platu?

- Méně než 15 000 Kč
- 15 000 - 20 000 Kč
- 20 000 - 25 000 Kč
- 25 000 - 30 000 Kč
- Více než 30 000 Kč

Děkuji za Váš čas strávený vyplňováním dotazníku.

Podklad pro zadání BAKALÁŘSKÉ práce studenta

PŘEDKLÁDÁ:	ADRESA	OSOBNÍ ČÍSLO
Domšová Veronika	Dolní Město 234, Dolní Město	I1201211

TÉMA ČESKY:

Úloha motivace v podniku Granit Lipnice s.r.o.

NÁZEV ANGLICKY:

The role of motivation in organization Granit Lipnice s.r.o.

VEDOUCÍ PRÁCE:

Ing. Marcela Sokolová, Ph.D. - KM

ZÁSADY PRO VYPRACOVÁNÍ:

Cíl práce: Analyzovat motivační systém ve firmě Granit Lipnice s.r.o. Na základě zjištěných výsledků navrhnout firmě nové řešení k lepší motivaci zaměstnanců.

Osnova práce:

- 1) Úvod
- 2) Literární rešerše
- 3) Cíl a metodika práce
- 4) Analýza motivačního systému v podniku Granit Lipnice s.r.o.
- 5) Návrh vlastního motivačního systému
- 6) Shrnutí výsledku a zhodnocení navrhovaného motivačního systému
- 7) Závěr
- 8) Použitá literatura
- 9) Přílohy

SEZNAM DOPORUČENÉ LITERATURY:

- [1] ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Grada Publishing a.s., Praha 2002, 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- [2] FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Grada Publishing a.s., Praha 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6
- [3] PLAMÍNEK, Jiří. Jak motivovat svůj tým. Grada Publishing a.s., Praha 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7
- [4] ADAIR, John. Efektivní motivace. Alfa Publishing, Praha 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1

Podpis studenta:

Domšová V.

Datum: *30.6.2015*

Podpis vedoucího práce:

[Signature]

Datum: *30.6.2015*