



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická Fakulta

Katedra regionálního managementu a práva

Bakalářská práce

Maslowova hierarchie potřeb a její naplňování u zaměstnanců ve vybrané firmě

Vypracoval: Petr Šťastný

Vedoucí práce: Jiříková Veronika, Mgr.

České Budějovice 2021

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Petr ŠTASTNÝ**
Osobní číslo: **E18562**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Téma práce: **Maslowova hierarchie potřeb a její naplňování u zaměstnanců ve vybrané firmě**
Zadávající katedra: **Katedra regionálního managementu a práva**

Zásady pro vypracování

Cíl:

Cílem práce je popsat a analyzovat současný stav uspokojování potřeb u zaměstnanců ve vybrané firmě a na základě zjištěných výsledků navrhnout příslušná doporučení, která povedou k větší motivaci na pracovišti.

Metodický postup:

Nejdříve se autor v problematice orientuje teoreticky, objasní základní pojmy, uvede a popíše Maslowovu pyramidu potřeb a další. Následně provede průzkum formou dotazování ve vybrané firmě. V závěru práce autor stanoví vhodná doporučení.

Rámcová osnova:

1. úvod, 2. literární rešerše, 3. cíl a metodika práce, 4. praktická část, 5. zhodnocení, 6. závěr, 7. summary, 8. seznam literatury, 9. přílohy

Rozsah pracovní zprávy: **40 – 50 stran**

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**


Seznam doporučené literatury:

1. Maslow, Abraham H. (1970). Motivacion and personality. USA: Harper and RoW publishers.
2. Maslow, Abraham H. (2014). O psychologii bytí. Portál.
3. Urban, J. (2017). Motivace a odměňování pracovníků. Praha. Grada publishing.
4. Rychtaříková, Y. (2008). Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců. Praha, Grada.
5. Plamínek, J. (2010). Tajemství motivace. Grada.
6. Muhlfelt, J., Costi, M. (2017). Pozitivní leathor. Management pres.
7. Štěpáník J. (2003). Umění jednat s lidmi: cesta k úspěchu. Grada.

Z důvodu sloučení Katedry práva s Katedrou regionálního managementu přechází práce pod Katedru regionálního managementu a práva.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Veronika Jiříková**
Katedra regionálního managementu a práva

Datum zadání bakalářské práce: **3. února 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **16. dubna 2021**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 10 (23)
370 01 České Budějovice



doc. PhDr. Miloslav Lapka, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 3. února 2021

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě/v úpravě vzniklé vypuštěním vyznačených částí archivovaných Ekonomickou fakultou – elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 12.4.2021

Petr Šťastný

Poděkování

Rád bych touto cestou chtěl poděkovat Mgr. Veronice Jiříkové, za skvělou pomoc, cenné rady a konzultace, které mi poskytla při vypracování této bakalářské práce. Dále bych chtěl poděkovat majitelům společnosti ABC, kteří mi dovolili provést výzkum mezi svými zaměstnanci. Právě jim patří taktéž velké dík, že si udělali čas a dotazníkové šetření vyplnili.

Obsah

1. Úvod	3
2. Teoretická část	4
2.1. Motivace, motiv, potřeby.....	4
2.1.1. Motivace.....	4
2.1.2. Motiv	5
2.1.3. Potřeby	5
2.2. Pracovní motivace.....	6
2.2.1. Vedoucí v procesu motivace	7
2.2.1.1. Motivující cíle	7
2.2.1.2. Sebedůvěra.....	7
2.2.2. Zaměstnanec v procesu motivace.....	8
2.2.2.1. Hodnocení zaměstnanců.....	8
2.2.2.2. Systém odměňování.....	9
2.3. Maslowova pyramida, nižší a vyšší potřeby.....	10
2.3.1. Základní fyziologické potřeby.....	11
2.3.1.1. Kuchyňka	11
2.3.1.2. Pracovní prostředí	12
2.3.1.3. Pracovní režim.....	12
2.3.2. Potřeba bezpečí a jistoty.....	12
2.3.2.1. Zabezpečení pracoviště.....	12
2.3.2.2. Mzda.....	13
2.3.2.3. Zaměstnanecké výhody.....	13
2.3.3. Potřeba lásky a sounáležitosti.....	14
2.3.3.1. Vztahy na pracovišti	14
2.3.3.2. Team-buildingové akce	14
2.3.4. Potřeba uznání a úcty.....	15
2.3.4.1. Komunikace vedoucích a podřízených	15
2.3.4.2. Pochvala	16
2.3.5. Potřeba seberealizace	17
2.3.5.1. Samotná práce	17
2.3.5.2. Vzdělávání zaměstnanců.....	18
2.4. Marketingový výzkum	18
2.4.1. Proces marketingového výzkumu	18

2.4.2.	Kvantitativní výzkum	19
2.4.3.	Kvalitativní výzkum.....	19
3.	Cíl práce a metodika	20
3.1.	Cíle.....	20
3.2.	Metodika	20
4.	Praktická část	22
4.1.	Popis firmy ABC.....	22
4.2.	Dotazníkové šetření	22
4.3.	Prezentace výsledků.....	24
4.4.	Vyhodnocení hypotéz	40
4.5.	Návrhy a doporučení.....	41
5.	Závěr.....	43
I.	Summary and keywords	44
II.	Seznam použitých zdrojů	45
III.	Seznam obrázků a grafů.....	47
IV.	Seznam příloh	48
V.	Přílohy	49

1. Úvod

Pro vypracování této bakalářské práce jsem si zvolil téma „*Maslowova hierarchie potřeb a její naplňování zaměstnanců ve vybrané firmě*“. Dle mého názoru se jedná o velice aktuální problematiku, neboť právě motivace zaměstnanců je v dnešní době téma, na které se většinou hledí z pohledu mzdy či zaměstnaneckých výhod. Mzda ale, jak se v práci dočtete, často nepředstavuje hlavní prostředek, pro uspokojení a motivování zaměstnanců. Ve své práci vyzdvihuji důležitost i dalších faktorů, které mají na celkovou spokojenost zaměstnanců mnohem výraznější vliv. Tito zaměstnanci pak nemusí být ochotni přejít ke konkurenci, i za předpokladu lepšího platového ohodnocení. Zaměstnavatelé by měli vědět, co je právě v jejich firmě na dobré úrovni, stejně jako to, co je důvodem pro nespokojenost a fluktuaci zaměstnanců, neboť právě tato znalost jim může ušetřit nemalé výdaje, např. při zvyšování platů či výdaje spojené se zaškolováním nových zaměstnanců.

Práce je rozdělena na 2 části, teoretickou a praktickou. V teoretické části se zaměřuji na vysvětlení základních pojmů, zmiňuji problematiku spojenou s motivací zaměstnanců (*Pracovní motivace, Vedoucí v procesu motivace, Zaměstnanec v procesu motivace*) a Maslowovo hierarchické rozdělení. Při popisování jednotlivých pater motivace zmiňuji také konkrétní příklady, ze kterých jsem vycházel při sestavování dotazníkového šetření.

V praktické části se pak zabývám motivací a uspokojováním potřeb zaměstnanců ve vybraném podniku. Jméno firmy zde zmiňovat nebudu, nicméně se jedná o firmu zabývající se internetovým marketingem. Analyzuji, jak podle zaměstnanců firma dbá na uspokojování jednotlivých pater pyramidy a spokojenost zaměstnanců. V rámci praktické části jsem provedl výzkum, opřený o dotazníkové šetření. Dotazník jsem vypracoval v programu Microsoft Excel a následně jej převedl do aplikace Microsoft Forms, přes který byl dotazník vyplňován. Otázky jsem částečně přizpůsobil pracovnímu odvětví a distribuoval přes komunikační aplikace Slack. Při zpracování výsledků jsem pracoval s programem Microsoft Excel a Microsoft Forms.

2. Teoretická část

2.1. Motivace, motiv, potřeby

V první kapitole jsou na základě odborné literatury vysvětleny základní pojmy, které jsou pro pochopení následně probírané problematiky stěžejní. Úvod je zaměřený na motivaci, pojem často skloňovaný v našem pracovním životě. Dále navazují potřeby, které často přímo souvisí s motivací.

2.1.1. Motivace

Chceme-li se dopátrat důvodu, pro určité jednání člověka, nebo proč bylo jeho jednání změněno, musíme zjistit právě jeho motivaci. „*Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání.*“ (Bedrnová & Nový, 1994:183). Je tedy důležité vědět, že podněty, které vyvolaly motivaci pro ono jednání, byly vyvolány vnitřně, nikoliv vnější stimulací. (Bedrnová & Nový, 1994)

Niermeyer a Seayffert (2005) zmiňují víru mnoha lidí, že motivace je charakterový rys. Podle nich by se mohlo jednat o vrozenou vlastnost, kterou má každá lidská bytost zastoupenou v jiné míře. To je ovšem chybná úvaha, neboť lze snadno pozorovat, že lidé odvádí svou práci jen do výše své mzdy. Zatímco v běžném životě se oddávají svým zálibám a cílům bez nároku na mzdu. Navíc obvykle s velkou radostí a zaujetím. Právě toto zjištění nabourává myšlenku mnoha vedoucích, že pracovníky lze pro práci motivovat hlavně penězi. V případě, že by byla motivace vrozená, nemohli bychom pozorovat výkyvy, a přesně to se děje.

Motivace je pro pracovní výkon stěžejní, neboť podněcuje pracovitost a efektivitu. „*Nehledě na povaze plánovaných výsledků zvyšuje motivace také pravděpodobnost toho, že jich bude dosaženo.*“ (Forsyth, 2000:2). Dobrá motivace také dělá práci zajímavější, a pokud například najde pracovník ve své práci smysl, stane se práce samotná motivujícím faktorem. Forsyth (2000) dále zmiňuje opačnou situaci, kdy absence motivace zpomaluje pracovní proces, nutí vedoucí k častějším kontrolám, zvyšuje četnost sporů a neshod. To samozřejmě přeměrovává pozornost zaměstnanců od společného cíle. O motivaci nelze jen hovořit, ale je třeba činit postupné kroky k jejímu vytváření.

Bedrnová a Nový (1994) zmiňují v oblasti pracovní motivace zajímavý fakt. Pokud nemá zaměstnanec potřebné znalosti pro vykonávání dané práce či činnosti, všechny mo-

tivační snahy budou nevyužité. Tyto odborné znalosti a předpoklady jsou pro kvalitně odvedenou práci stejně důležité, jako pracovníkovi zkušenosti a celkový motivační program. Na pracovišti pak nezřídka dochází k situacím, kdy zaměstnanec díky vysoké motivaci sám prahne po lepším vzdělání a informacích z dané oblasti.

2.1.2. Motiv

„Motiv je síla. Motiv je hybná síla, která vede jednání a chování člověka, která bývá bezprostřední příčinou toho, že se člověk zvedne a jde za svým cílem. Je to takové nedefinované světýlko na horizontu našich dní a skutků, anebo aspoň tam, kam dohlédneme.“ (Vlček, 2003:25).

Motiv zaujímá v našem světě místo určité psychické síly nebo pohnutky, která je příčinou lidského chování. Motiv má za cíl naleznout vnitřní uspokojení, přičemž jsme jeho vlivu vystaveni tak dlouho, dokud není cíle dosaženo. Toto jsou motivy, jejichž cíle je možné dosáhnout. Existují ovšem také instrumentální motivy, u kterých nemůžeme určit cílový stav. (Provazník & Komárková, 1996)

Podíváme-li se na motivy z pracovního hlediska, budou nás zajímat zejména ty, které jsou uspokojovány prostřednictvím práce. Motivы můžeme rozdělit na motivы přímé a nepřímé. Přímé motivы uspokojujeme prací jako takovou, kontaktem s lidmi v práci, touhou po uznání, moci a seberealizaci. Jako příklad k nepřímým motivům lze uvést potřebu bezpečí a jistoty nebo snahu o vlastní uplatnění. (Tureckiová, 2004)

Potřeby lze dělit, jak uvádí Bedrnová a Nový (1994), na primární, tedy ty, které jsou nezbytné pro udržení člověka na živu, a potřeby sekundární. Potřeby sekundární, někdy také označovány jako druhotné, určují lidské postavení ve společnosti. Naplňování primárních potřeb tedy zajišťuje lidské přežití, zatímco naplňování sekundárních potřeb společenský život.

2.1.3. Potřeby

„Potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. (Je to psychologické vymezení pojmu potřeba, v ekonomických vědách se tomuto pojmu dává jiný obsah)“ (Bedrnová & Nový, 1994:186).

Uspokojování lidských potřeb je naprostým základem našeho života. Absence uspokojení potřeb na nás působí velmi negativně a je motorem naší nespokojenosti. Potřeba je často vykládána jako nedostatek, nicméně se může jednat i o přebytek něčeho a naší

potřebou je tento přebytek odstranit. Lidské jednání je právě výsledek naší potřeby. V průběhu naplňování naší potřeby dochází k určitému pnutí, které s postupným uspokojením potřeby klesá. Struktura lidských potřeb má určitou posloupnost, v jaké se snažíme jednotlivé potřeby uspokojovat. Nejprve se každá bytost zaměřuje na přežití organismu a existenci, označované jako základní fyziologické potřeby. Až následně se lidské bytosti zajímají o svůj společenský status a další tzv. druhotné či sekundární potřeby. (Bedrnová & Nový, 1994)

Mezi přední psychology, kteří se zabývali lidskými potřebami a jejich úlohou v lidském životě, patří mezi jinými i Abraham Maslow, Clayton Alderfer, nebo David McClelland.

2.2. Pracovní motivace

Na motivaci působí vzájemně provázané procesy, které ve větší či menší míře, vytváří v naší motivaci odchylky. Jsou-li tyto procesy a faktory v harmonii, dochází k dobré a efektivní motivaci. Mezi nejzákladnější faktory, které mají na náš motivační proces největší vliv, patří (Niermeyer & Seyffert, 2005):

- Síla podnětů – V závislosti na našem vnitřním rozpoložení dochází k ovlivnění motivace našimi vnitřními instinkty.
- Vlastní účinnost – Naše představa o životě a bytí, kterou si každý tvoří sám a má na nás různý vliv.
- Psychologická časová perspektiva – Každý jedinec má trochu odlišné cíle, které v závislosti na jeho aktuální situaci, dosaženém vzdělání apod., nabývají určitého významu.
- Emoce – Ty nám mohou být nápomocné, budeme-li se podle nich řídit.

Toto je jen část celkové motivační struktury, která je dále tvořená naší vůlí, dostupnými pravomocemi a dostupnými podmínkami. Až při použití celé struktury můžeme dojít k úspěšnému motivačnímu procesu. (Niermeyer & Seyffert, 2005)

„Motivující řídící práce je proces, který pracovníky „provází“ při využívání jejich energie, aniž by energii jako takovou sám mohl vytvářet.“ (Niermeyer & Seyffert, 2005:61)

2.2.1. Vedoucí v procesu motivace

Jako jeden z nejdůležitějších úkolů, které má na starosti vedoucí pracovník, bývá obvykle označována motivace zaměstnanců. Při nedostatečné motivaci pracovníka bývá často svalena vina na vedení, což je ovšem pouze část pravdy. Vedoucí pracovník ručí za podporu motivace pracovníků, ovšem nikoliv za obecnou motivaci. Vedoucí by proto měl vytvářet takové cíle, které na zaměstnance budou působit motivačně, nebo budou při nejmenším úroveň motivace udržovat. Lze toho docílit vytvářením atraktivních podmínek pro práci, jako je např. vytvářet pro pracovníky příležitosti, hledat společné cíle, rozvíjet jejich schopnosti. (Niermeyer & Seyffert, 2005)

„Jestliže chcete, aby vás ostatní považovali za úspěšného manažera, musíte v sobě vybudovat dostatečné motivační schopnosti. Odměnění za tuto námahu budete formou výsledků, kterých se vám podaří dosáhnout.“ (Patrick Forsyth, 2000:4)

2.2.1.1. Motivující cíle

Základní pravidlo, pro vytváření skutečně motivujících cílů, je formulovat cíle společně, prostřednictvím hovoru mezi vedoucím pracovníkem a jeho kolegy. Musí ovšem splňovat základní znaky jako je měřitelnost, důležitost, dosažitelnost, být zajímavý a stimulační. Při hledání vhodného cíle pro konkrétního pracovníka je třeba dbát na dostatečnou rozmanitost cílů. Při vytváření cílů lze využít různých metod, jako například metody Top-Down. Při využití této metody nejdříve definujeme podnikové cíle, a až následně odvozujeme cíle pro jednotlivá oddělení a posléze pracovníky. Postupujeme tedy hierarchicky, od nejvyšších pozic až po ty nejnižší. Pracovníkům lze díky této metodě dobře vysvětlit, jak přímo pomáhají při naplňování firemních cílů a prosperitě firmy. (Niermeyer & Seyffert, 2005)

„Každý je rád, pokud se mu podaří něčeho dosáhnout. I mne těšilo, když jsem dopsal předchozí kapitolu a odklepl jsem uložit (a stejně tak se těším, až dokončím tuto).“ (Patrick Forsyth, 2000:33)

2.2.1.2. Sebedůvěra

Sebedůvěra, tedy víra v samu sebe, je pro dosažení stanovených cílů jako „živá voda“. Její přítomnost je u zaměstnance často snadno rozeznatelná, protože takový člověk skutečně využívá svůj plný potenciál. Při nedostatku sebedůvěry využívá pracovník svého potenciálu jen částečně, například ze strachu, že by v případě chyby nesl odpovědnost. Vytvářet a dále šlechtit u zaměstnanců sebedůvěru je další z klíčových vlastností, díky

kterým dokáže vedoucí svůj tým snáze nasměrovat k plnění cílů. (Niermeyer & Seyffert, 2005)

2.2.2. Zaměstnanec v procesu motivace

Chování pracovníků, jejich technika práce i interakce s kolegy jsou ovlivněny množstvím faktorů. Tyto faktory mohou být naučené v rámci rodiny, školy či přátel, nebo zděděné. Jedná se o rysy osobnosti, názory, schopnosti a temperament. Zaměstnanecké motivy pak směřují lidské jednání, stejně jako předurčují jeho intenzitu. Méně soustředění zaměstnanci nepodávají sice nejlepší výkon, na druhou stranu vytvářejí často ve společnosti příjemné klima a dobrou náladu. Na opačném pólu najdeme zaměstnance soustředěné na práci, podávající špičkové výkony, kteří chtějí maximálně úspěšnou kariéru, bez ohledu na prostředky, které je k tomu třeba využít. Hodnocení zaměstnanců může usměrnit cíle pracovníků, zhodnotit jejich výkony a vytvořit taková opatření, která budou výhodná jak pro pracovníka, tak pro firmu. (Lochmannová, 2016)

Zaměstnavatel bude obvykle usilovat o zvýšení efektivity svých zaměstnanců. Podávají-li zaměstnanci vysoké výkony i přes nízkou motivaci, je třeba se zamyslet nad podněty, které by uspokojily pracovníkovi osobní potřeby a které by zároveň vedly k vyšší pracovní spokojenosti. Toho lze docílit např. zlepšením systému odměňování. Pokud jsou zaměstnanci dobře motivováni, ale nepodávají dostatečné výkony, bude chyba buď v pracovním postupu nebo v nedostatečném vzdělání pracovníků. V tomto případě je na místě doškolení nebo úprava pracovních postupů pro větší efektivitu. (Laufer, 2008)

2.2.2.1. Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců má kromě samotného motivování také funkci kontrolování, a může dobře sloužit při úpravě pracovního chování a návyků v práci. Zaměstnanci v hodnocení mohou najít zpětnou vazbu za odvedenou práci, zatímco pro vedoucí se jedná o jednu ze základních personálních činností. Hodnocení zaměstnanců je tedy důležité pro obě strany, jak zaměstnance, tak vedoucí pracovníky. (Lochmannová, 2016)

Pokud je hodnocení zaměstnanců vedeno v rámci rozhovoru, je třeba myslet na 3 fáze, které by takové hodnocení mělo obnášet. První fází by měla být příprava na samotný rozhovor. Ta je základem a měla by být kvalitně zpracována, aby se rozhovor nestal jen ztrátou času. Jako druhá přichází na řadu samotný hodnotící rozhovor. Následuje třetí fáze, tedy sestavení dohod a opatření, která z rozhovoru vyplynula. Tato opatření by

měla být pravidelně kontrolována, aby byl výsledný efekt hodnocení opravdu účinný. (Pilařová, 2008)

Když se podíváme na hodnocení zaměstnanců z časového hlediska, můžeme jej rozdělit na dlouhodobé a krátkodobé. Krátkodobé hodnocení probíhá zhruba jednou měsíčně. Zaměstnanec je zejména obeznámen, jak si vedl při plnění svých úkolů. Krátkodobé hodnocení může mít vliv na pohyblivou složku mzdy, zejména však plní funkci krátkodobé zpětné vazby. Informace z krátkodobého hodnocení se archivují, a následně slouží jako podklady pro dlouhodobé hodnocení. Dlouhodobé hodnocení tedy zhodnotí pracovníky výkony a přístup k práci za uplynulé delší časové období (většinou 1 rok). Cílem je najít způsoby, jak optimalizovat zaměstnancovu výkonnost, a posoudit jeho schopnosti a kvality. (Lochmannová, 2016)

2.2.2.2. Systém odměňování

Firma se snaží najít takový systém odměn, který pracovníka dokáže motivovat k výkonu, a který za tento výkon zároveň odmění. Při odměňování pracovníků se snažíme předejít sporům, proto by měl být systém odměňování (Horváthová & Čopíková, 2007):

- **Motivační** – Zaměstnanecké ohodnocení by mělo pokrýt jeho úsilí, snahu a čas, který věnuje své práci. Zároveň by odměna měla odpovídat mzdě, jaká je za podobnou práci nabízena na pracovním trhu. Motivační složka dále pomáhá při rozhodování zaměstnance o jeho další působnosti.
- **Spravedlivý** – Zaměstnanci, pracující na stejné pozici, odvádějící stejný výkon, by měli být hodnoceni stejně. Případné rozdíly v odměňování jsou samozřejmě přípustné, při podání odlišného výkonu, kvalitnější práce apod.
- **Transparentní** – Systém odměňování musí být pochopitelný a co možná nejlépe čitelný. Lépe se tak obě strany vyhnou omylům, které by mohly působit demotivačně.

Horváthová a Čopíková (2007) dále rozdělují odměňování na hmotné nárokové (mzda), hmotné nenárokové (prémie, bonusy) a nehmotné odměnění (povýšení, uznání). Stojí za zmínku, že každá ze zmíněných složek systému působí na člověka trochu odlišně, v závislosti na situaci.

„Obecně je možno říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem jeho životních hodnot.“ (Bedrnová & Nový, 1994:213)

2.3. Maslowova pyramida, nižší a vyšší potřeby

Život Abrahama Maslowa nebyla vydlážděná cesta k úspěchu. Prožil velmi krušné dětství, které dobře popisuje Drapela (2001). Po vystudování na Wisconsinské univerzitě zde zůstal a dokončil postdoktorské studium. Následně přijal nabídku učitele v New Yorku, ve škole Brooklyn College, kde učil dalších 14 let. S nástupem druhé světové války upoutala Maslowovu pozornost lidská motivace, a její vztah k nižším a vyšším potřebám. V této době jej také zaujal kvazimystický jev, kterému dal jméno „vrcholné zážitky“. S koncem své pracovní kariéry se přesunul do Laughlin Foundation v Kalifornii. Zhoršující se zdravotní stav jej stále více nutil přemýšlet nad úvahami o životě a smrti. (Drapela, 2001)

Abraham Maslow vytvořil roku 1943, 5 skupin potřeb, které tvoří základ pro naši aktivitu. Těchto 5 pater potřeb seřadil do hierarchické pyramidy, zvanou Maslowova pyramida potřeb. Základním principem, který dělá pyramidu tolik specifickou, je právě hierarchické uspořádání. To nám říká, že před naplněním určité potřeby, musí být nejdříve naplněna předchozí patra potřeb, která této potřebě předcházejí. Po uspokojení potřeb z prvního patra může člověk přejít k naplňování potřeb z patra následujícího. Při obecnějším pohledu na pyramidu lze jednotlivá patra rozdělit do dvou skupin: na nižší a vyšší potřeby. V nižších potřebách nalezneme základní fyziologické potřeby a potřebu jistoty a bezpečí. Po saturování těchto potřeb může člověk přejít k vyšším potřebám, též zvaným jako růstové potřeby. Mezi ty se řadí potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání a nikdy nekončící potřeba seberealizace. (Bělohlávek, 2008)

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Raveninthefog, 2014)

2.3.1. Základní fyziologické potřeby

Mezi základní fyziologické potřeby řadíme ty, které jsou v našem lidském těle zakořeněny od narození. Patří sem tedy potřeba dýchat, jíst, pít, vyměšovat. „*Jsou-li tyto potřeby frustrovány, působí mocným tlakem na všechny osobnostní funkce.*“ (Drapela, 2001:139). Pokud má člověk např. žízeň, lidské tělo využije svou kapacitu právě za účelem uspokojení potřeby pít. Po naplnění potřeby dojde k obnovení rovnováhy. (Drapela, 2001)

2.3.1.1. Kuchyňka

Kuchyňka, či kantýna, je na pracovišti skvělým doplňkem. Nejen že šetří čas, který by jinak pracovníci museli trávit na cestě do restauračního zařízení, ale také napomáhá rozvíjet sociální vazby. Navíc to pro mnohé pracovníky může být způsob, jak ušetřit za stravování. Forsyth (2000) dále zmiňuje fakt, že pracovníci mohou kuchyňku vnímat jako prostředek vděku vedení, které se snaží vybudováním kantýny kompenzovat tvrdou práci svých pracovníků.

2.3.1.2. Pracovní prostředí

Forsyth (2000) poukazuje na fakt, jak je pro pracovníky práce mnohem atraktivnější, když mají kolem sebe dostatek prostoru, a to jak při práci, tak při odpočinku. Už od svého prvního vstupu do pracovních prostor si dělají určitý obrázek a názor. Jsou-li kancelářské prostory příjemné, lidé si odtud odnesou mnohem lepší celkový pocit. Když ale na zaměstnance působí prostory stísněně, je zde nedostatek čerstvého vzduchu, horko nebo velká zima, pracovník se bude na tento rušivý element soustředit a nedokáže podat dobrý výkon.

2.3.1.3. Pracovní režim

Doba, kterou zaměstnanec stráví v práci, představuje nejen jeho pracovní vytížení, ale také předurčuje volný čas, kterého si může zaměstnanec dopřát. Aby nedocházelo ke střetu zájmů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, dohlíží nad délkou pracovní doby zákon. Stejně tak je v zákoně upravena délka přestávek a jejich rozvržení. V dnešní době stále více zaměstnavatelů zavádí tzv. pružný pracovní režim, zejména na popud zaměstnanců. Tento pružný pracovní režim se týká jak pracovní doby, tak i místa vykonávání práce. Pokud zaměstnanec využívá distanční práce, znamená to, že zaměstnanec může pracovat doma díky pracovnímu notebooku. Distanční práce není totéž, co home office. Pokud zaměstnanec vykonává home office, znamená to, že nejsou stanoveny podmínky ohledně pracovní doby. To, kolik zaměstnanec odvede práce, záleží na dohodě a aktuální časové vytíženosti zaměstnance. (Koubek, 1995)

2.3.2. Potřeba bezpečí a jistoty

Snaha vyhnout se nebezpečí a úzkostem je v nás zakořeněna již od raného dětství. To je také období, kdy dochází k největšímu projevení této potřeby a musí docházet k jejímu uspokojení. Sama potřeba má také jistou návaznost na náš řád, přirozený respekt či strach ze zranění. (Drapela, 2001)

„Potřeba jistoty a bezpečí znamenají zajištění a uchování existence i do budoucna, neexistenci nebezpečí nebo ohrožení.“ (Bělohlávek, 2008:40)

2.3.2.1. Zabezpečení pracoviště

V zákoníku práce se dočteme, že pracovní prostředí musí být uzpůsobeno tak, aby bylo bezpečné a neohrožující zaměstnance. Je dále povinností zaměstnavatele vytvářet opatření, která v co největší míře budou předcházet rizikům. Opatření sloužící pro prevenci

rizik jsou pak odvozena z právních a dalších předpisů k zajišťování bezpečnosti a ochrany zdraví při výkonu pracovní činnosti. Není-li možné rizika odstranit, je zaměstnavatel povinen je vyhodnotit a přijmout opatření k omezení jejich působení tak, aby ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců bylo minimalizováno. Zaměstnavatel je povinen přizpůsobovat opatření měnícím se skutečnostem, kontrolovat jejich účinnost, dodržování a zajišťovat zlepšování stavu pracovního prostředí a pracovních podmínek. (Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 102)

2.3.2.2. Mzda

Plat, či mzda, jsou v podnicích často vnímány jako stěžejní spojení s motivací. I když je mzda velmi důležitým faktorem každého zaměstnance, jeho chuť pracovat to tolik nezvýší. I přesto je třeba myslet, na dobré platové podmínky, neboť plat zajišťuje živobytí, díky čemuž je motivací pro práci. Další významná funkce mzdy je její vliv na naše společenské postavení, a to jak ve firmě, tak mezi přáteli. Každý zaměstnanec bude rád, bude-li mu mzda zvýšena. Nežádoucí účinek, který se po zvýšení mzdy téměř vždy dostaví, je to, že si zaměstnanec na zvýšení mzdy zvykne a stává se pro něj samozřejmostí. Platí zde, že čím vyšší je mzda, tím jsou peníze pro člověka méně relevantní. Když zaměstnanec nemá starosti ohledně financí, je pro něj mnohem důležitější vztah s kolegy, pocit spokojenosti, osobní rozvoj, atd. Plat by měl být spravedlivý. To znamená, že pracovníci na stejných pozicích by měli brát přibližně stejný plat. (Hagemann, 1995)

2.3.2.3. Zaměstnanecké výhody

Hlavním rozdílem, mezi zaměstnaneckými výhodami a mzdou je ten, že výhody jsou složkou, poskytovanou nad rámec běžné odměny. Zaměstnavatel je poskytuje svým zaměstnancům jen z toho důvodu, že pro něj pracují. Mezi hlavní cíle pak patří snižovat fluktuaci a nespokojenost, nabízet zajímavý systém odměňování, zajišťovat naplnění zaměstnaneckých potřeb a zlepšovat vztahy na pracovišti. Na druhou stranu pracovníci berou často tyto výhody jako něco, na co mají přirozeně nárok, což může celkový efekt z výhod ponížít. K tomu může dojít i v případě, jsou-li výhody alokovány nespravedlivě, nebo pokud není přístup k nim pro všechny stejný. Pro zvýšení celkového motivačního efektu ze zaměstnaneckých výhod, musíme vytyčit dosažitelné cíle z oblasti motivace, zajímat se o aktuální potřeby zaměstnanců, pravidelně kontrolovat efektivitu výhod a hlídat programy zaměstnaneckých výhod u konkurence. (Horváthová & Čopíková, 2007)

2.3.3. Potřeba lásky a sounáležitosti

„Potřebu bezpečí, sounáležitosti, láskyplných vztahů, vážnosti a úcty mohou uspokojit jen ostatní lidé, tyto potřeby se tedy saturují zvenčí.“ (Maslow, 2014:92)

Potřeba lásky a naše potřeba někam patřit přichází na řadu po naplnění nižších potřeb. Zvláště v pubertě se může jedinec cítit vytržený, osamoceny, či zlomený, což jsou jedny z nejhorsích pocitů, jaké můžeme cítit. *„Podle Maslowa cítí lidé, kteří žijí ve vysoce mobilní společnosti, velkou potřebu začlenění do skupin.“ (Drapela, 2001:140).*

2.3.3.1. Vztahy na pracovišti

K vytváření vztahů mezi lidskými bytostmi dochází již při první interakci. V zaměstnání dochází taktéž k vytváření vztahů, které mohou mít na naši práci vliv. Tyto vztahy mohou být pozitivní, či negativní, a to jak v případě formálních, tak i neformálních vztahů. Koubek (1995) dále tyto vztahy dělí na vztahy mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, popř. zaměstnaneckým sdružením, vztahy mezi odbory, vztahy mezi nadřízenými a podřízenými, vztahy k zákazníkovi, vztahy mezi pracovními kolektivy a vztahy mezi spolupracovníky. Co je ale nejdůležitější, že: *„Pracovní vztahy, jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků.“ (Koubek, 1995:282).* Atmosféra, kterou pozitivní vztahy na pracovišti vytvoří, má velmi pozitivní vliv na celkový výkon pracovníků a celé společnosti.

2.3.3.2. Team-buildingové akce

Team-building vytváří silnější vazby mezi členy skupiny. Členové skupiny se navzájem respektují, a to i přes odlišnosti, sdílejí společné cíle a očekávání. Může zahrnovat každodenní setkávání, za účelem plnění požadavků a spolupráce. Jedná se o přirozenou formu team-buildingu, které lze pomoci např. vytvořením týmových norem. Tyto normy pomáhají členům skupiny s komunikací v týmu, a se zbytkem organizace. (The Balance Careers, 2021)

Team-buildingové akce jsou považovány za určitý druh tzv. eventů pro pracovníky. Akce, jako je právě team-building, mají tu výhodu, že plní najednou více funkcí. Mezi jinými se jedná o nástroj pro vytváření podnikové kultury, tmelící kolektiv, zlepšující komunikaci v podniku a zvyšující motivaci pracovníků. Také přispívá k společenskému vnímání podniku a vytváří dobré jméno pro značku. (Svoboda, 2009)

Při přípravě aktivit pro team-building nalezne zaměstnavatel několik druhů aktivit, mezi kterými se bude snažit najít tu ideální. Při výběru vhodné aktivity může například zhodnotit i fakt, jak dlouho je daný tým či pracovník kolektiv pospolu. Pokud se jedná o krátkou dobu, lze využít tzv. „icebreakers“, pojem do češtiny přeložitelný jako „prolomení ledů“. Pokud bude chtít zaměstnavatel zlepšit komunikaci, může využít aktivit, zaměřené právě na podporu komunikace. V neposlední řadě lze pro tým zařídit team-buildingovou aktivitu zaměřenou na řešení hlavolamů a problémů. Pracovníci poznají silné a slabé stránky svých kolegů a to, jak dokáží řešit nenadálé situace. Aktivit a druhů je nepochybně více, a tak má každý zaměstnavatel spousty možností, při výběru té nejvhodnější aktivity. (Beermann-Hagel et al., 2015)

2.3.4. Potřeba uznání a úcty

Patrick Forsyth (2000) píše, jak lidské bytosti zbožňují úspěch a uznání s ním spojené. Samotné uznání je pak často vnímáno silněji, než úspěch jako takový. Projevem uznání pak může být i krátká jednoduchá fráze, jako „Dobrá práce!“ nebo „To byla rychlost!“. Výsledný efekt lze mnohonásobně zesílit různými způsoby, o kterých se zmíním později. Uznání může být projevem i prostřednictvím hmotných odměn, které mají samozřejmě i své stinné stránky. Forsyth (2000) například zmiňuje jako projev uznání služební auto a fakt, že nelze zapomínat na daň ze služebních vozů či to, že někteří pracovníci začnou auto vnímat jako své právo.

2.3.4.1. Komunikace vedoucích a podřízených

Patrick Forsyth (2000) zmiňuje, že komunikace je silně svázána s činnostmi v podniku, obzvláště pak s motivováním. Je to i tím, že komunikace jako taková, může působit silně motivačně. Manažeři by si pak měli uvědomit, že to, jak bude jejich snaha o motivování pracovníků úspěšná, závisí zejména na způsobu, jak bude daná věc sdělena. *„Komunikaci ovlivňuje množství věcí: s kým je vedena, okolnosti, použitá metoda, zájem a samozřejmě kdo ji vede.“* (Patrick Forsyth, 2000:80). Příkladem komunikace, která motivačně rozhodně nepůsobí, je například tázání se pracovníků na názor, za určitého podmiňování. „Podle mého je to takto správně, ale co si myslíte vy?“ Zaměstnanec může z této otázky rychle nabýt dojmu, že nesouhlas není možný. Stejně důležitá je neformální komunikace mezi manažery a pracovníky. Pracovníci tráví ve své práci velkou část svého času a nepochybně chtějí i tento čas strávit příjemně. Příležitostná ne-

formální komunikace jen podtrhuje zájem manažera o své podřízené, a tak je jasné, že takový manažer bude své zaměstnance lépe motivovat. (Forsyth, 2000)

Komunikace, je-li prováděna jasně a obsahuje srozumitelné sdělení, působí motivačně. Pokud je ale v organizaci naopak zmatená neefektivní komunikace, působí to zmatečně a kontraproduktivně. Taková komunikace má pak neblahý vliv na produktivitu a morálku. Při pohledu na správnou komunikaci nám dojde, že jsou zde faktory, které bychom rozhodně měli vzít v úvahu, než se do ní pustíme. Je to např. forma sdělení, jasnost, možnost zpětné vazby, vhodné načasování či osoby, se kterými chceme komunikovat. (Forsyth, 2000)

2.3.4.2. Pochvala

„Pochvala je jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů. Vedoucí sděluje zaměstnanci, že je s jeho prací spokojen a naznačuje: „Ano tímto způsobem pokračujte“.“ (Bělohlávek, 2008:49)

Bělohlávek (2008) definoval 6 zásad, které by měla správná motivující pochvala splňovat:

1. Konkrétnost – Pracovník musí z pochvaly jasně a bez problému pochopit, za co je chválen. Pokud např. pracovník vykonává více pracovních činností a nadřízený pochvalu nespecifikuje, pracovník si může pochvalu přiřadit k libovolné činnosti a tu následně opakovat, byť zrovna ta nemusí být vykonávána správně.
2. Vymezení adresáta – Pokud se vedoucí rozhodne pochválit celý tým, měl by následně vyzdvihnout výkon těch nejpracovitějších. Pokud tak neudělá, mohl by si to tento nejlepší pracovník vyložit jako nespravedlnost.
3. Včasné vyslovení pochvaly – Když je pracovník za svou práci pochválen ihned, je pocit zadostiučinění a uznání mnohem silnější, než když se pochvala odkládá.
4. Veřejná pochvala – Je-li pochvala udělena veřejně před kolegy a dalšími pracovníky, její účinnost rapidně roste. Dříve to mohlo podněcovat závist či nepřátelství ale tento postoj je dnes naštěstí spíše vzácností.
5. Neformálnost – Pochvala nesmí být jen nutná formalita v diáři vedoucího. Při jejím vyslovení by měl vedoucí poukázat na nesnadný proces, kterým si pracovník musel při provádění úkolu projít.

6. Přípravenost – Za každým úspěchem se skrývají drobnosti, které k němu vedly. Dokáže-li si vedoucí těchto drobností všimnout a je připraven je ihned ocenit, působí jako mnohem silnější motivační faktor.

2.3.5. Potřeba seberealizace

„Sebeaktualizace je realizací potenciálu jedince Maslowovými slovy „být více a více sám sebou, stát se vším, čím je člověk schopen se stát“, realizovat všechny své schopnosti a talent.“ (Bělohlávek, 2008:40)

Potřeba seberealizace, či sebeaktualizace stojí nad všemi výše zmíněnými potřebami. Abraham Maslow nedělá rozdíl mezi potřebou seberealizace a sebeaktualizace. Člověk se snaží při uspokojení této potřeby hlavně naplnit své vlastní možnosti. *„Čím více člověk získá, tím více chce, takže tento typ chťení je nekonečný a nikdy nelze dosáhnout cíle nebo uspokojit toto chťení.“ (Maslow, 2014:92).* Sám tedy mluví o nikdy nekončícím nutkání realizovat své možnosti, a to i za předpokladu, že jsou ostatní potřeby uspokojeny. Neustále se totiž vynořují nové podněty a nespokojenost. Dále zmiňuje, že každý člověk je předurčen k určité činnosti. Podle něj člověk ví, co chce, již od útlého věku, a společnost by mu měla být pouhým prostředkem k realizaci sebe samého. Z toho také vychází tvrzení, že by okolí a kultura neměla vývoj člověka určovat ale podporovat. (Maslow, 2014)

„Seberealizace si tak s sebou nese nekonečné množství aspektů – především je to však neustálé tázání se (jdu správným směrem?) a nepřestávající změna, kterou reagujeme na měnící se vnitřní i vnější prostředí, na výsledky svých aktivit, na své nové životní fáze i na aktuální odpovědi, které si dáváme.“ (Dalibor Špok, 2021)

2.3.5.1. Samotná práce

Lidé tráví ve svém zaměstnání opravdu značnou část života. Je proto skvělé, když mají zaměstnanci svou práci opravdu rádi, nebo v ní dokonce vidí smysl. Některá zaměstnání si své příznivce samozřejmě najdou snáze než jiná, protože jsou buď zajímavější, mají větší význam, nebo v člověku vytváří radost. Buď tedy člověk narazí na práci nezajímavou, v případě zaměstnání to tak být nemusí. Je totiž třeba brát ohled na příspěvek určité práce k celkovým výsledkům. I na první pohled nezajímavá práce se může stát atraktivní, bude-li dobře fungovat komunikace, a zaměstnanci budou přesně vědět, jak zapadají do celkového obrazu firmy. Pochopí tak, že právě jejich práce, je pro podnik tolik důležitá a že si je společnost tohoto přínosu dobře vědoma. (Forsyth, 2000)

2.3.5.2. Vzdělávání zaměstnanců

V dnešní době je pro pracovníka prakticky povinnost prohlubovat své znalosti a dovednosti. Neustálé zavádění nových technologií vytváří zaměstnancům nové výzvy, kterým je třeba se postavit. Mezi hlavní úkoly podnikového vzdělávání zaměstnanců patří bezpochyby zvyšování pracovních znalostí a schopností. Zároveň sem ovšem patří také předávání znalostí, které udělají pracovníky mnohem flexibilnější a použitelnější na více pracovních místech. Přitom je třeba myslet i na efekt formování osobnosti a sociálních vlastností, které mají velký vliv na vztahy na pracovišti i mimo něj. V systému vzdělávání pracovníků by tedy neměly chybět aktivity jako přeškolení, doškolování a rozvoj znalostí a dovedností. (Koubek, 1995)

Menší firmy obvykle nezajišťují nepřetržité vzdělávání zaměstnanců, navíc často ani nemají vlastní vzdělávací zařízení. I pro tyto podniky je ovšem důležité, aby měli jasnou představu o vzdělávacím programu a aby tuto představu průběžně realizovali. (Koubek, 1995)

2.4. Marketingový výzkum

„hlavním cílem marketingového výzkumu je poskytnout podstatné a objektivní informace o situaci na trhu, především informace o zákazníkovi.“ (Foret, 2003:71)

Hlavní předností a tím, co dělá marketingový výzkum tolik efektivní a jedinečný, je zejména aktuálnost a vypovídající schopnost. Na druhou stranu je velkým negativem jeho časová náročnost, spojená často s vyššími náklady. Manažeři a vedoucí výzkumu se ale vždy snaží získat efektivně informace, v určité kvalitě a množství, které jsou hlavním důvodem pro marketingový výzkum. (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011)

2.4.1. Proces marketingového výzkumu

McCarthy a Perreault (1993) zmiňují, že marketingový výzkum začíná definicí problému, který bude cílem výzkumu. Jedná se o nejkritičtější fázi marketingového výzkumu, neboť při špatně definovaném cíli může být veškerá následující práce na výzkumu zbytečná. Jako druhá přichází na řadu analýza situace. V tomto kroku je třeba přesněji definovat problém a situaci, v jaké je podnik. Ve třetím kroku je třeba začít systematicky získávat informace. Podnik se v této fázi snaží hledat konkrétní informace, potřebné pro řešení problému. V další fázi se díky matematickým a statistickým metodám interpretují a zpracují informace, získané z předchozího kroku. Na konec by měla firma na základě

výzkumu dojít k řešení a provést taková opatření, která jsou nutná pro odstranění konkrétního problému. Mezi metody získávání informací patří dotazování, pozorování a experiment.

2.4.2. Kvantitativní výzkum

Bude-li naším cílem při marketingovém výzkumu konkrétní číslo, tedy četnost zkoumaného prvku, nepochybně využijeme právě metody kvantitativního výzkumu. Jeho cílem je právě odpovědět na otázku „kolik?“. Základem pro získání spolehlivých výsledků je nezbytné využít dostatečně velký počet respondentů. Pro získání informací je nejčastějším prostředkem dotazníkové šetření, pozorování nebo provedení experimentu. (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011)

2.4.3. Kvalitativní výzkum

Chceme-li v našem výzkumu získat odpověď na otázku „proč se to děje“, využijeme právě kvalitativního výzkumu. V tomto typu výzkumu se snažíme dopátrat, jaké jsou motivy lidí k určitému chování. Pro tento typ výzkumu je typická snaha získat podrobné a přesné informace, k čemuž se velmi často využívá rozhovorů v menším množství účastníků. Společnost díky tomu může získat informace, co je základem pro vnímání jejich značky, a to, jak je vnímána. (Kozel, Mynářová & Svobodová, 2011)

3. Cíl práce a metodika

3.1. Cíle

Ve své bakalářské práci je mým hlavním cílem zjistit, jak jsou uspokojovány nižší a vyšší potřeby ve vybraném podniku. Chci tedy přijít na to, jaké procento zaměstnanců je spokojeno s dílčími prvky jednotlivých pater dle Maslowova hierarchického rozdělení. Na základě svých zjištění následně vyvodím závěry a doporučení, jak a kde by se firma mohla zlepšit, a stát se tak pro pracovníky příjemnější. Výsledky mého výzkumu tedy nemusí zůstat jen na teoretické úrovni, ale v případě zájmu majitele firmy ABC mohou být využity v praxi.

Ve svém výzkumu se budu snažit dokázat následující hypotézy. O jejich správnosti se dočtete později.

1. Nejméně 75 % zaměstnanců je spokojeno s uspokojováním základních fyziologických potřeb.
2. U 75 % zaměstnanců jsou nižší potřeby uspokojené.
3. Minimálně 70 % zaměstnanců má uspokojenou potřebu lásky a sounáležitosti.
4. Domnívám se, že potřeba uznání není u více jak poloviny zaměstnanců naplňována.
5. Více jak polovina zaměstnanců je spokojena s možnostmi seberealizace.

3.2. Metodika

Při zpracování bakalářské práce „*Maslowova hierarchie potřeb, a její naplňování u zaměstnanců ve vybrané firmě*“, jsem postupoval podle následujících kroků.

1. Studium literatury na dané téma
2. Vytvoření literární rešerše
3. Tvorba cílů a metodiky práce
4. Tvorba a distribuce dotazníku
5. Analýza a rozbor získaných dat
6. Vytvoření návrhu a doporučení pro firmu ABC

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to teoretickou a praktickou část. Teoretická část představuje zpracování literární rešerše z odborné literatury a publikací, věnující se zadanému tématu. Všechny zdroje, které byly využity při čerpání informací, jsou uvedeny v seznamu zdrojů. V první kapitole je rozebrána základní terminologie a pojmy. Následuje druhá kapitola, ve které se práce zaměřuje na postavení zaměstnance a vedoucího v procesu motivace. Čtvrtá kapitola obsahuje základní informace o Abrahamu Maslowovy a jeho hierarchickém uspořádání lidských potřeb. V páté kapitole se vyskytují informace o marketingovém výzkumu, na základě kterých, byla vypracována praktická část.

Následuje praktická část, která byla zpracována jak na bázi kvantitativního, tak kvalitativního výzkumu. Pro získání potřebných informací k ověření mých hypotéz bylo využito dotazníkového šetření. Hlavním důvodem pro využití dotazníkového šetření, bylo rychlé a jasné vyplnění informací. Zaměstnanci vybrané společnosti ABC jsou časově velmi vytíženi, proto jsem sestavil dotazník, jehož vyplnění zabere jen pár minut, zároveň ale bude odpovídat na důležité otázky, potřebné pro mou práci.

Na základě procentuální spokojenosti s jednotlivými faktory byla vypočítána průměrná hodnota spokojenosti k danému patru pyramidy. Pomocí tohoto průměru byly následně vyhodnoceny hypotézy.

Na konci práce se nachází doporučení pro firmu, díky kterým by společnost mohla mnohem efektivněji uspokojovat jednotlivé potřeby.

4. Praktická část

4.1. Popis firmy ABC

Z důvodu zajištění anonymity bude firma v praktické části bakalářské práce vystupovat pod jménem ABC.

ABC je společnost se sídlem v Českých Budějovicích, zaměřující se na internetový marketing, vývoj aplikací a tvorbu webových stránek. Jejím hlavním cílem je pro své klienty vytvářet ty nejziskovější kampaně, weby, e-shopy a marketing, který dokáže podnikatelům mnohonásobně navýšit počty zákazníků, potažmo zisku. Firma vznikla v roce 2006 a byla jedním z průkopníků na tuzemském trhu, zabývající se internetovým marketingem. (Webové stránky firmy, 2021 a interní zdroje firmy)

Firma ABC je krom internetového marketingu zaměřena také na vývoj webových prezentací a aplikací pro mobilní telefony a weby. Do roku 2016 firma udělala přes 500 různě velkých projektů, a to jak v zahraničí, tak v tuzemsku. Společnost spolupracuje s firmou Google a drží také několik certifikátů vydané právě touto společností. (Webové stránky firmy, 2021 a interní zdroje firmy)

Společnost zaměstnává kolem 40 pracovníků, proto bychom ji z tohoto hlediska zařadili mezi malé podniky. Mezi zaměstnanci bychom našli zejména marketingové pracovníky, vývojáře s programátory a obchodníky. Většina zákazníků, hledající marketingové služby, pochází z České republiky a Slovenska, nicméně v oblasti vývoje aplikací a tvorby webových stránek má společnost zákazníky z celého světa. (Webové stránky firmy, 2021 a interní zdroje firmy)

Firma se potýká s vysokou fluktuací zaměstnanců, se kterou bojuje v rámci zlepšování pracovního prostředí. Jelikož firma investuje nemalé prostředky do náborem zaměstnanců a jejich zaškolení, mohla by tato bakalářská práce pomoci ke snížení nákladů a zvýšení spokojenosti zaměstnanců. (Interní zdroje firmy, 2021)

4.2. Dotazníkové šetření

Ve vybrané společnosti ABC jsem distribuoval 48 dotazníků, přičemž jsem získal 41 vyplněných, z toho 34 od mužů a 7 od žen. Respondenti v dotazníku našli celkem 14 otázek, z toho poslední 14. otázka byla dobrovolná, a byla zobrazena jen těm respondentům, kteří na předchozí 13. otázku odpověděli „Ano“. Na zbytek otázek bylo povin-

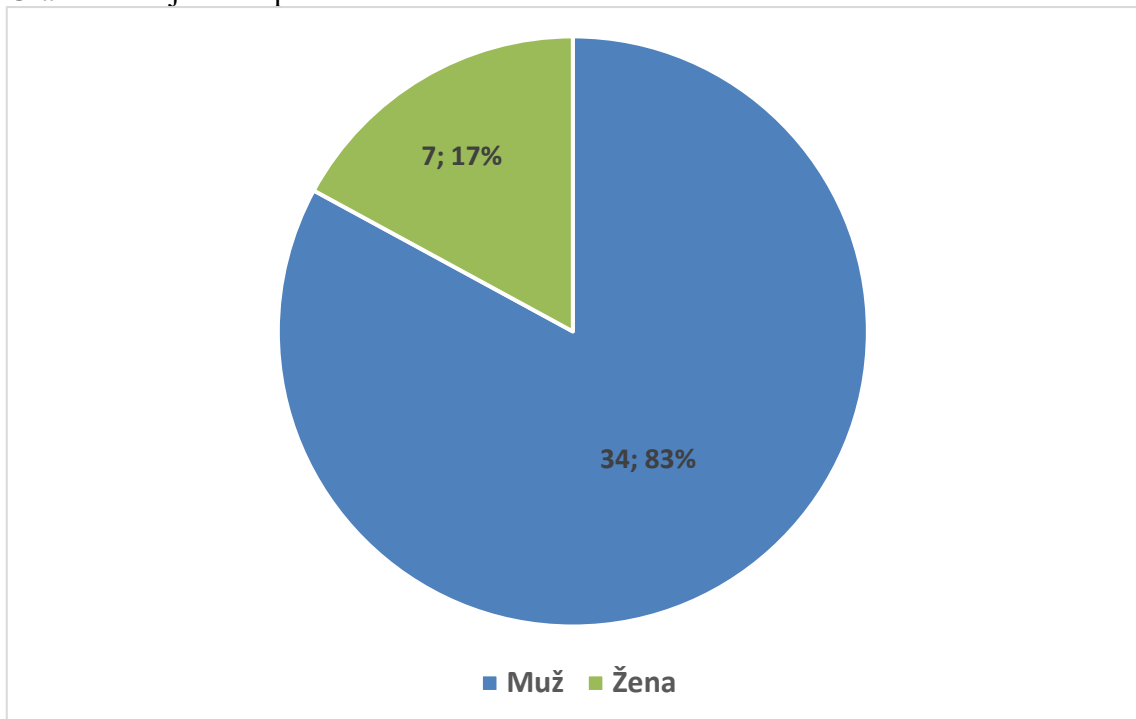
né odpovědět. V těchto 14 otázkách našli respondenti jak uzavřené, tak otevřené otázky. V prvních 5 otázkách bylo zjištěno, jaké je rozřazení respondentů z hlediska pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání, pracovní pozice a počtu odpracovaných let u firmy. V otázkách číslo 6 a 7, respondenti hodnotili, jak jsou spokojeni se saturováním nižších a vyšších potřeb. Otázky 8–13 byly uzavřené a respondenti na ně mohli odpovědět pouze „Ano“, „Ne“ popř. „Nevím“.

4.3. Prezentace výsledků

Otázka č.1: Jaké je Vaše pohlaví?

Jak již bylo zmíněno výše, dotazníkového šetření se účastnilo 34 respondentů z mužské populace, a 7 respondentů z ženské populace. Můžeme si tedy všimnout výrazné převahy v počtu zaměstnaných mužů.

Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?

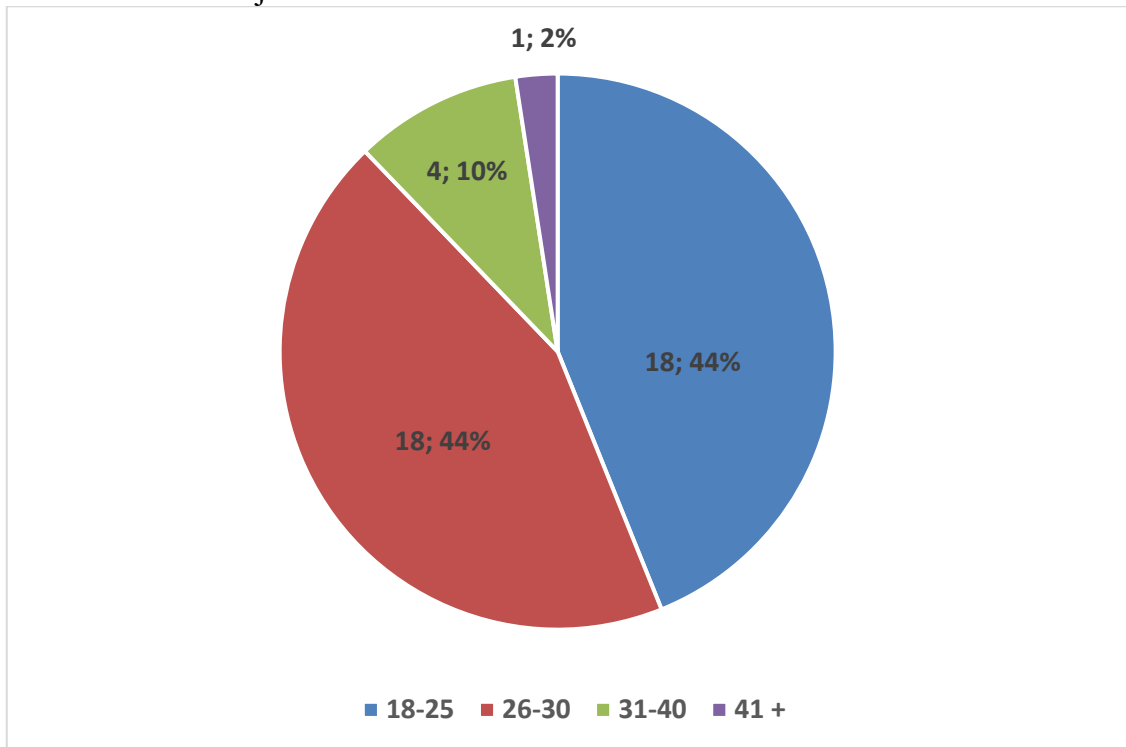


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.2: Kolik Vám je let?

Následovala analýza zaměstnanců z hlediska věku. Při pohledu na graf č. 2 zjistíme, že ve firmě pracuje 18 pracovníků ve věku 18-25 let, stejné množství zaměstnanců dosahuje věku mezi 26 a 30 lety. 88 % zaměstnanců je tedy mladších 30 let, zatímco ve věku 31–40 let najdeme 4 pracovníky a pouze 1 osoba je starší 41 let. Pracovníci jsou tedy z 88 % mladší 31 let.

Graf 2: Kolik Vám je let?

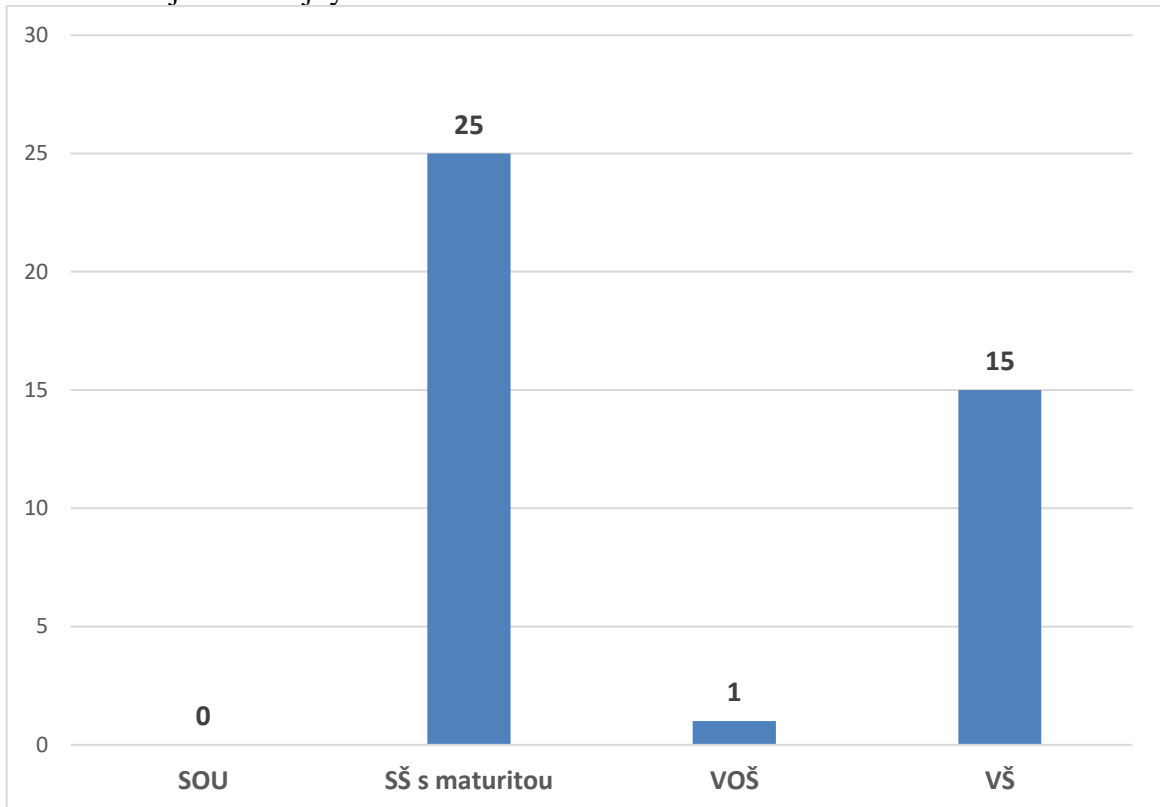


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Jak můžete vidět na grafu č. 3, naprostá většina zaměstnanců má vystudovanou střední školu s maturitou nebo vysokou školu. Vyšší odbornou školu vystudoval pouze 1 respondent z celkového počtu 41 respondentů.

Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

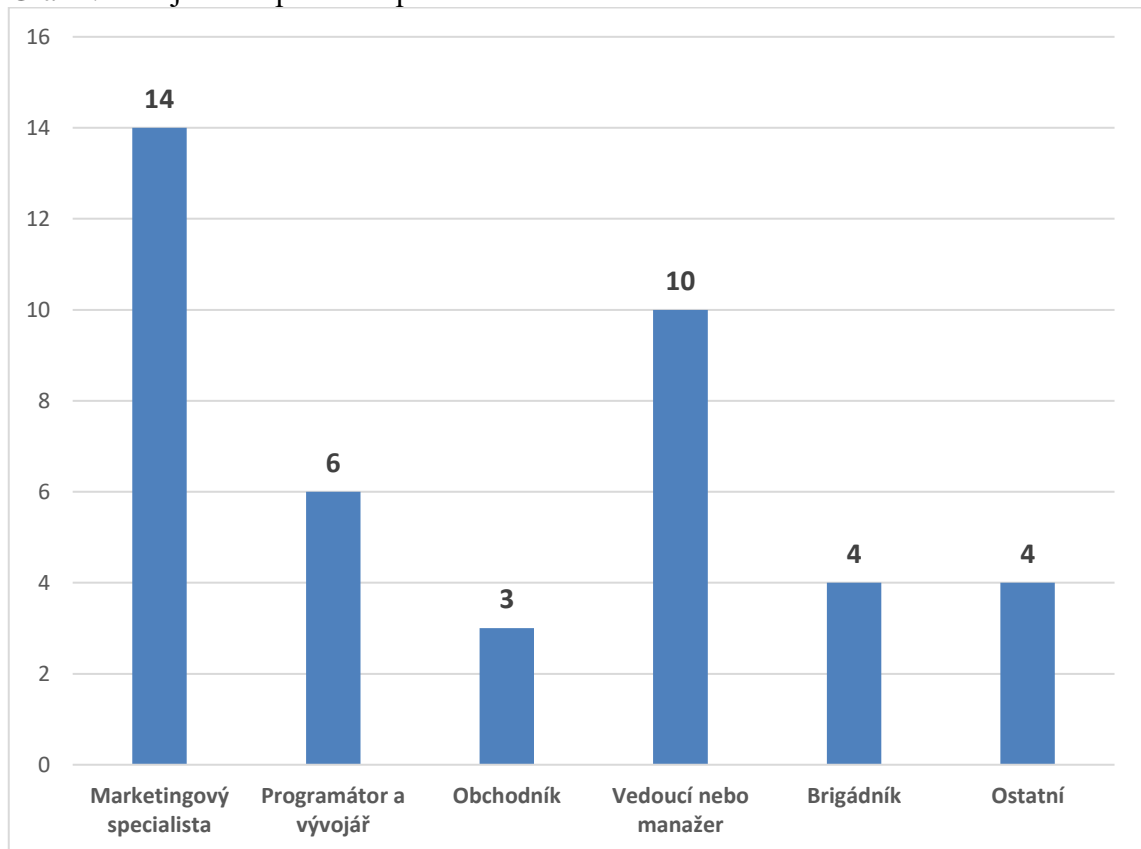


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

V otázce č. 4 jsem se respondentů ptal na pracovní pozici. 14 respondentů pracuje jako marketingový specialista, zatímco na pozici programátor / vývojář pracuje pouze 6 respondentů. Firma také zaměstnává 3 pracovníky v oblasti obchodu a prodeje, 4 brigádníky, kteří jsou nápomocní zejména marketingovým specialistům a 4 respondenty, kteří uvedli jinou odpověď. Zajímavé je, že 10 respondentů uvedlo svou pozici jako manažer / vedoucí, což je docela vysoké číslo.

Graf 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?

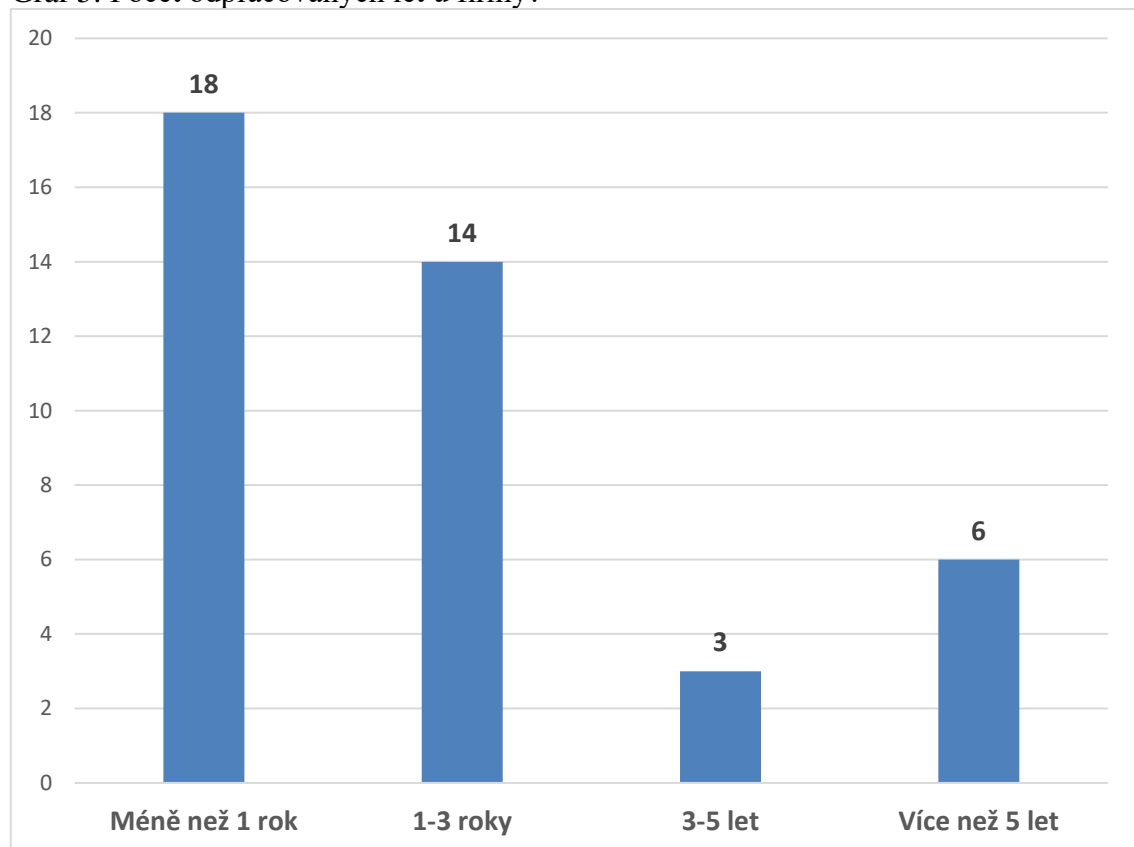


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.5: Počet odpracovaných let u firmy?

V poslední rozřazovací otázce jsme se respondentů ptali, na počet let odpracovaných u firmy. 18 respondentů uvedlo rozmezí „méně než 1 rok“. 14 pracovníků z řad respondentů zahrlo 1-3 roky, 3 respondenti uvedli 3-5 let a 6 zaměstnanců pracuje ve společnosti déle jak 5 let.

Graf 5: Počet odpracovaných let u firmy?



Zdroj: vlastní zpracování

**Otázka č.6: Jak jsou podle Vás ve firmě uspokojovány tyto faktory a potřeby?
(Nižší potřeby)**

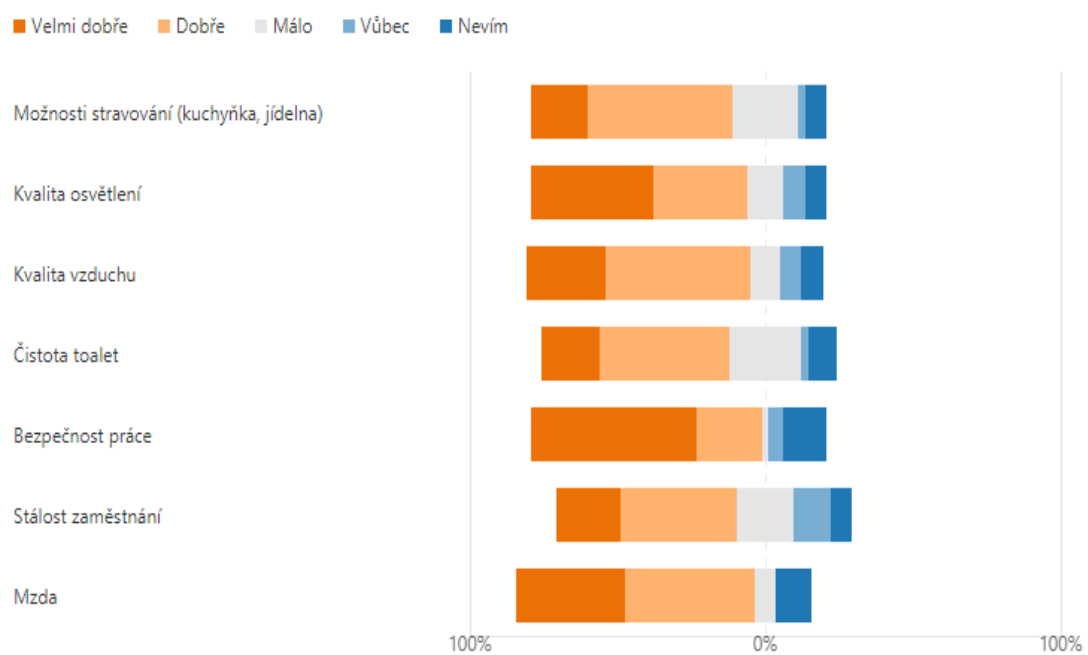
V této otázce jsem se od respondentů snažil zjistit, jak jsou spokojeni naplňováním nižších potřeb ze strany podniku. Mezi základní fyziologické potřeby se zde řadí faktor „Možnosti stravování“, „Kvalita osvětlení“, „Kvalita vzduchu“ a „Čistota toalet“ a do potřeby bezpečí a jistoty patří faktory „Bezpečnost práce“, „Stálost zaměstnání“ a „Mzda“.

S možnostmi stravování je spokojeno 68,3 % respondentů, 24,4 % je nespokojeno a 7,3 % respondentů si odpovědi nejsou jisti. V otázce kvality osvětlení je spokojeno 73,2 % respondentů, nespokojeno je 19,4 % a 7,4 % neví. S kvalitou vzduchu je spokojeno 75,6 % respondentů, 17,1 % je nespokojeno a 7,3 % neví. S čistotou toalet je spokojeno 63,4 % respondentů, zatímco nespokojeno jich je 26,8 % a 9,8 % neví. Pokud vypočítáme průměr z hodnot, kdy respondenti považovali uspokojování základních fyziologických potřeb spokojeni za dobré (68,3; 73,2; 75,6; 63,4), zjistíme, že s jejich naplňováním je spokojeno 70,1 % respondentů.

Druhou částí této otázky byly faktory, týkající se uspokojování potřeby bezpečí a jistoty. Kancelářské prostory a práci v nich považuje za bezpečnou 78,1 % respondentů, zatímco pro 7,3% prostory bezpečné nejsou, a 14,6 % neví. Svou práci, považuje za stálou: 61 % respondentů, 31,7 % nikoliv a 7,3 % respondentů neví. Jako poslední bod této otázky byl faktor mzdy. S tou je spokojeno 80,5 % respondentů, nespokojeno je 7,3 % a neví 12,2 %. Při spočítání průměru hodnot spokojenosti (78,1;61;80,5) zjistíme, že s uspokojování potřeby bezpečí a jistoty je spokojeno 73 % respondentů.

Vzhledem k tomu, že s uspokojováním základních fyziologických potřeb je spokojeno 70,1 % respondentů a s uspokojováním potřeby bezpečí a jistoty je spokojeno 73 % respondentů, můžeme průměrem těchto dvou čísel získat i celkovou spokojenost s uspokojováním nižších potřeb. To činí 71,5 %. Tedy 71,5 % respondentů je spokojeno s uspokojováním nižších potřeb.

Obrázek 2: Jak jsou podle Vás ve firmě uspokojovány tyto faktory a potřeby?



Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.7: Jak jsou podle Vás ve firmě uspokojovány tyto faktory a potřeby? (Vyšší potřeby)

Zatímco v předchozí otázce bylo cílem zjistit naplňování nižších potřeb, tato bude sloužit ke zjištění, jak jsou naplňovány vyšší potřeby. Do potřeby lásky a sounáležitosti patří faktory „Vztahy mezi kolegy“, „Vztahy mezi pracovníky a vedením“ a „Team-buildingové a volnočasové akce“. Z potřeby uznání a úcty jsem vybral faktory „Pochvala od vedoucího“, „Neformální rozhovory“ a „Možnost prosazovat vlastní nápady a řešení“. Nakonec jsem z potřeby seberealizace vybral „Vzdělání a rozvoj“ a „Možnost kariérního postupu“.

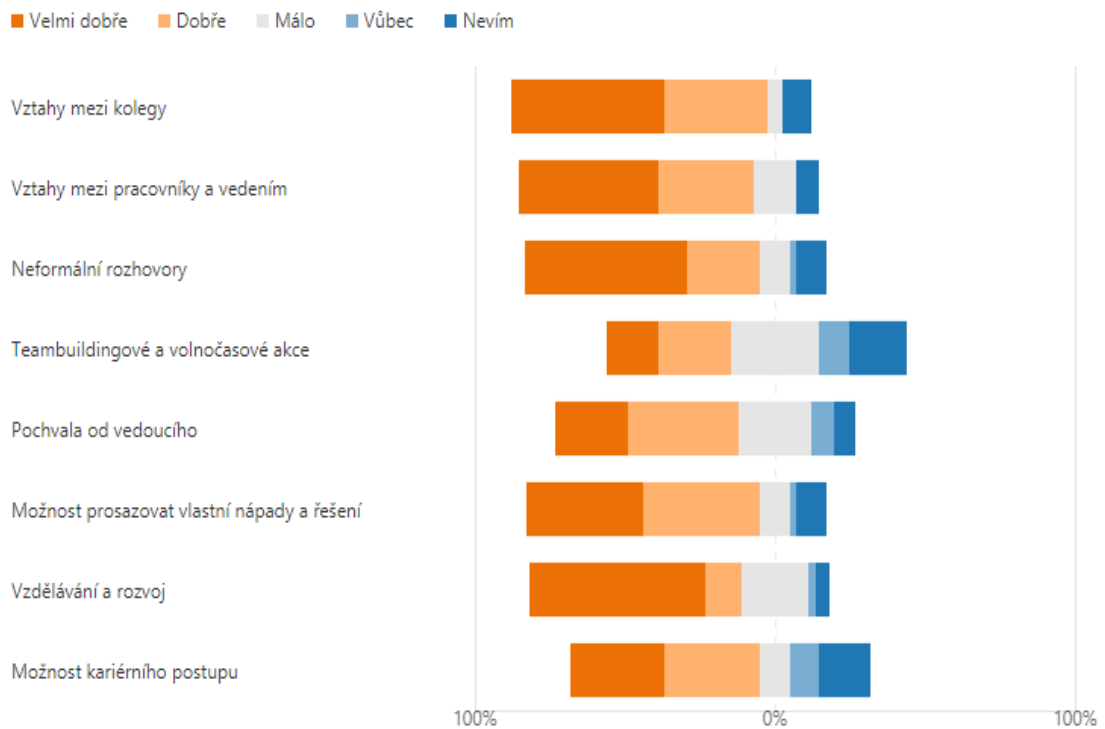
„Vztahy mezi kolegy“ je faktor, se kterým je spokojeno 85,3 % respondentů, zatímco nespokojeno je pouze 4,9 % a 9,8 % respondentů neví. Faktor „Vztahy mezi pracovníky a vedením“ je podle 78 % respondentů dobře uspokojován, podle 14,7 % respondentů nikoliv a 7,3 % neví. 41,5 % respondentů považuje faktor „Team-buildingové a volnočasové akce“ za dobře uspokojovaný, 39 % považuje tento faktor jako málo uspokojený a 19,5 % neví. Při vypočítání průměru z hodnot, kdy byly zaměstnanci spokojeni (85,3; 78; 41,5) zjistíme, že 68,3 % respondentů je spokojeno s naplňováním potřeby lásky a sounáležitosti.

Dále se podíváme na hodnocení faktorů, týkající se potřeby uznání a úcty. S faktorem „Neformální rozhovory“ je spokojeno 78 % respondentů, nespokojeno je 12,2 % a 9,8 % neví. „Pochvala od vedoucího“ je dobře uspokojována dle 61 % respondentů, málo podle 31,7 % respondentů, a neví 7,3 %. „Možnost prosazovat vlastní nápady a řešení“ je dobře uspokojován dle 78 % respondentů, 12,2 % je opačného názoru, a 9,8 % respondentů neví. Průměrem čísel, kdy respondenti byly spokojeni (78; 61; 78), zjistíme, že 72,3 % respondentů považuje uspokojování potřeby uznání a úcty za dobré.

Nakonec jsem vybral dva faktory, které souvisí s potřebou seberealizace. Prvním je faktor „Vzdělání a rozvoj“. Jeho uspokojování považuje za dobré 70,7 % respondentů, 24,4 % nikoliv, a 4,9 % respondentů neví. Tím druhým je „Možnost kariérního postupu“, s jehož uspokojováním je spokojeno 63,4 % respondentů, 19,6 % nikoliv a 17,1 % respondentů neví. Průměrem hodnot, kdy zaměstnanci považovali uspokojování jednotlivých faktorů za dobré (70,7; 63,4) zjistíme, že s uspokojováním potřeby seberealizace je spokojeno 67 % respondentů.

Nakonec průměrem celkových hodnot spokojenosti s uspokojováním potřeby lásky a sounáležitosti (68,3), uznání a úcty (72,3) a seberealizace (67), dostaneme hodnotu 69,2. Výsledkem tedy je, že 69,2 % respondentů je spokojeno s uspokojováním vyšších potřeb.

Obrázek 3: Jak jsou podle Vás ve firmě uspokojovány tyto faktory a potřeby?

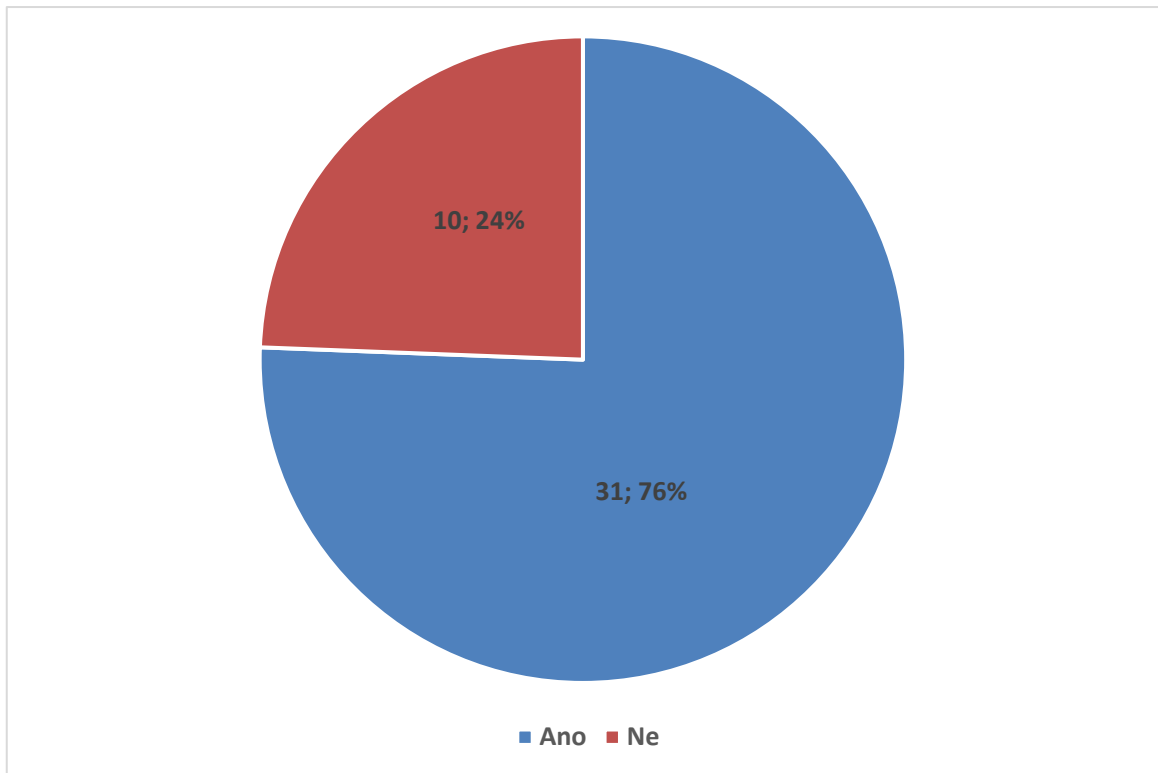


Zdroj: Vlastní zpracování

Otázka č.8: Jsou pro Vás kancelářské prostory příjemným prostředím?

Dále jsem ve svém výzkumu zjišťoval, zda jsou pro zaměstnance kancelářské prostory příjemným prostředím. Pro 76 % respondentů jsou kancelářské prostory příjemné, zatímco celých 24 % pracovníků není.

Graf 6: Jsou pro Vás kancelářské prostory příjemným prostředím?

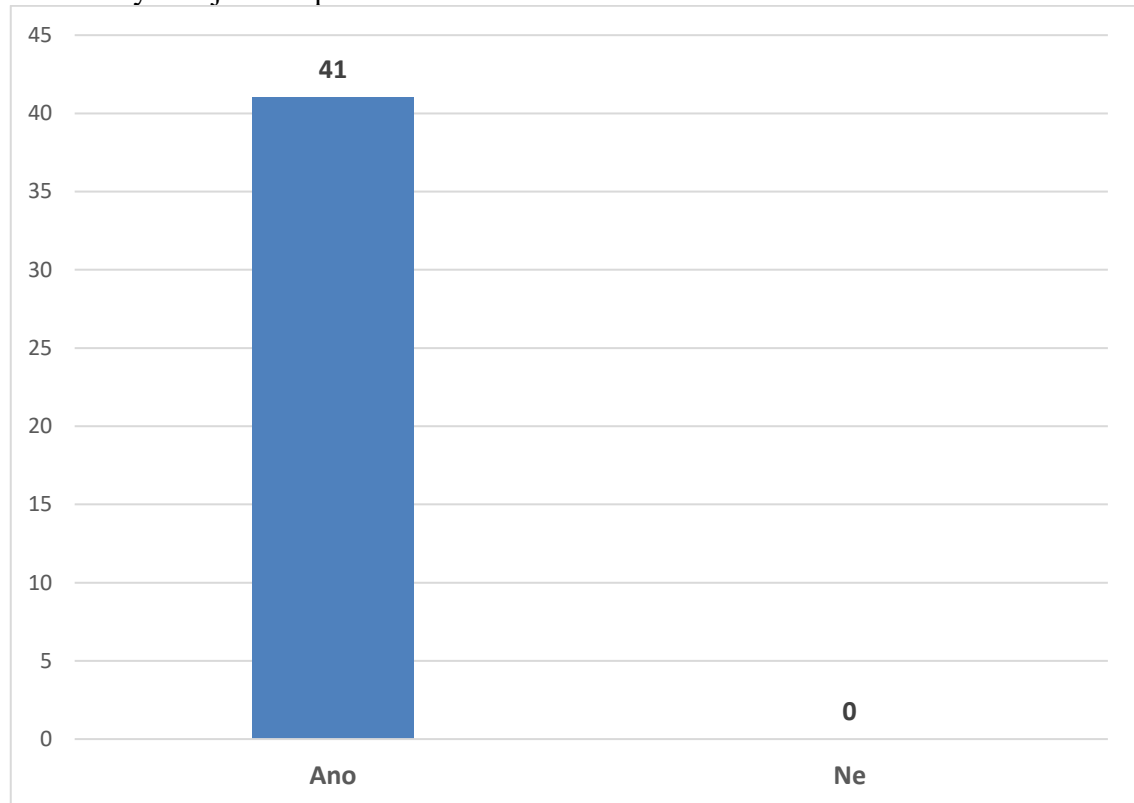


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.9: Vyhovuje Vám pracovní doba nastavená ve firmě?

V následující otázce na mě čekalo zajímavé zjištění. V otázce jsem se respondentů ptal, zdali jim vyhovuje pracovní doba nastavená ve firmě. Celých 100 % zaměstnanců je s pracovní dobou spokojeno.

Graf 7: Vyhovuje Vám pracovní doba nastavená ve firmě?

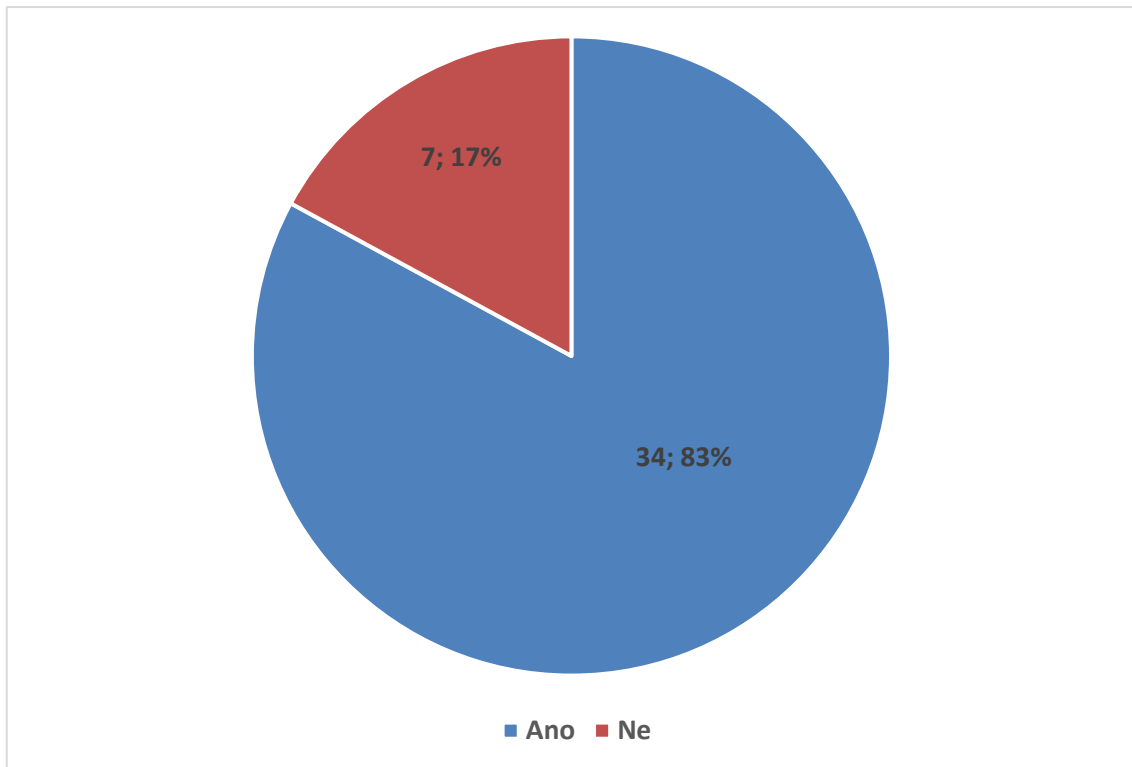


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.10: Máte pocit, že si Vás Váš vedoucí váží?

V otázce č. 5 mě zajímalo, zda mají zaměstnanci pocit, že si jich vedoucí váží. Na grafu č. 8 můžete vidět, že tento pocit sdílí většina zaměstnanců, tedy přesněji 83 %. Na druhou stranu se s tímto pocitem neztotožňuje 17 % respondentů.

Graf 8: Máte pocit, že si Vás Váš vedoucí váží?

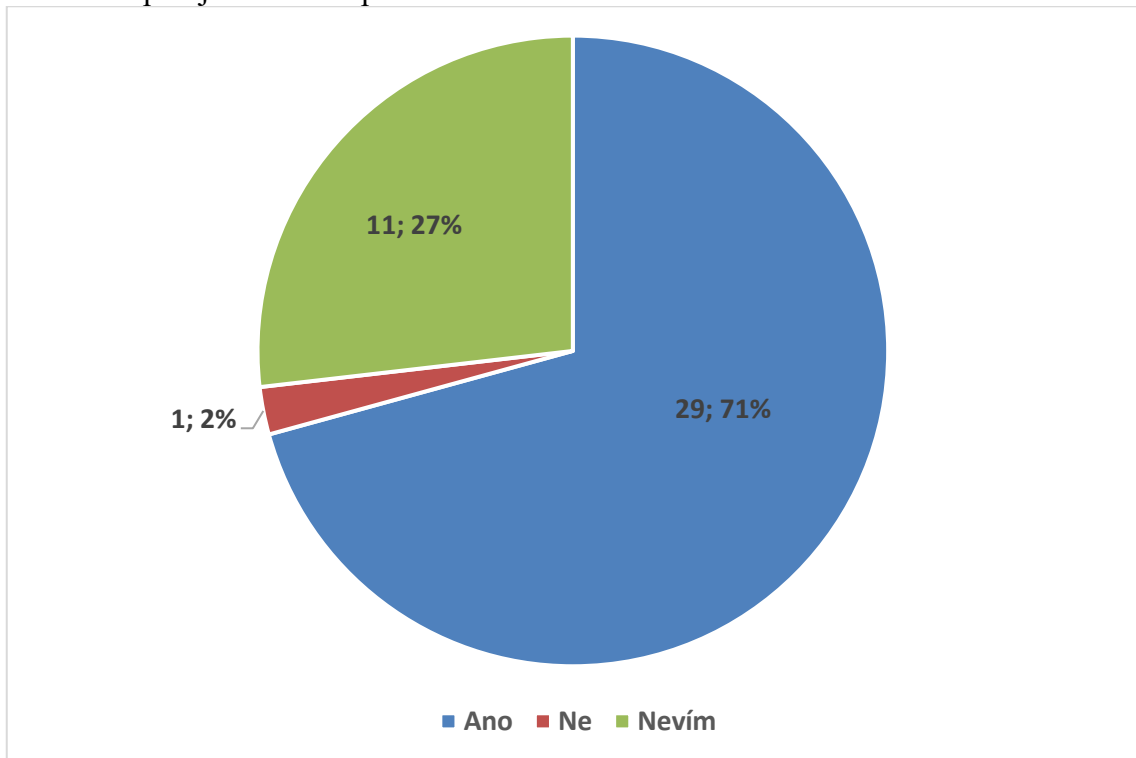


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.11: Naplňuje Vás Vaše práce?

V otázce číslo 6 bylo cílem zjistit, kolik osob z řad respondentů naplňuje jejich práce. Zde jsem krom možnosti „ano“ a „ne“ přidal i možnost „Nevím“, protože jsem se domníval, že někteří zaměstnanci na tuto otázku skutečně odpověď znát nemusí. Nakonec právě možnost „nevím“ zvolilo 27 % respondentů, 71 % jejich práce naplňuje a pouze 2 %, tedy jednoho zaměstnance, práce nenaplňuje.

Graf 9: Naplňuje Vás Vaše práce?

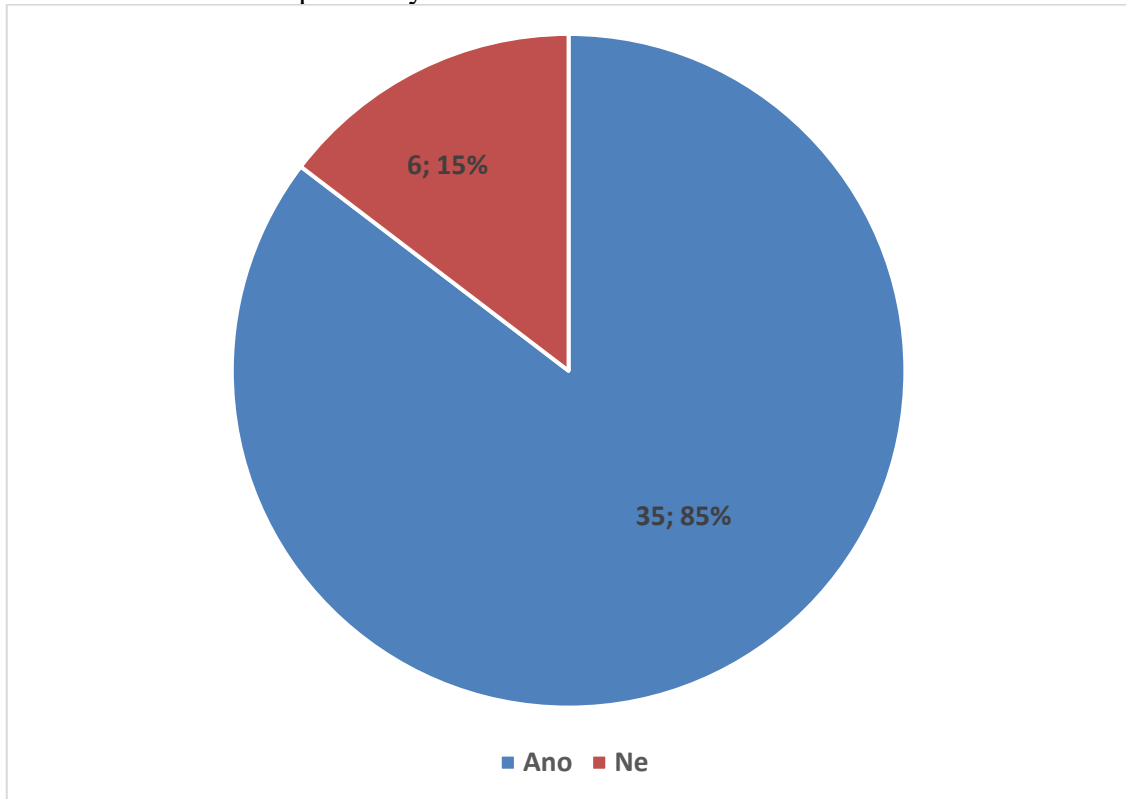


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.12: Vidíte ve své práci smysl?

Další otázka zjišťovala, zda pracovníci ve své práci vidí smysl. Zde odpovědělo 85 % respondentů že „Ano“, zatímco 15 % tento smysl ve své práci hledá marně.

Graf 10: Vidíte ve své práci smysl?

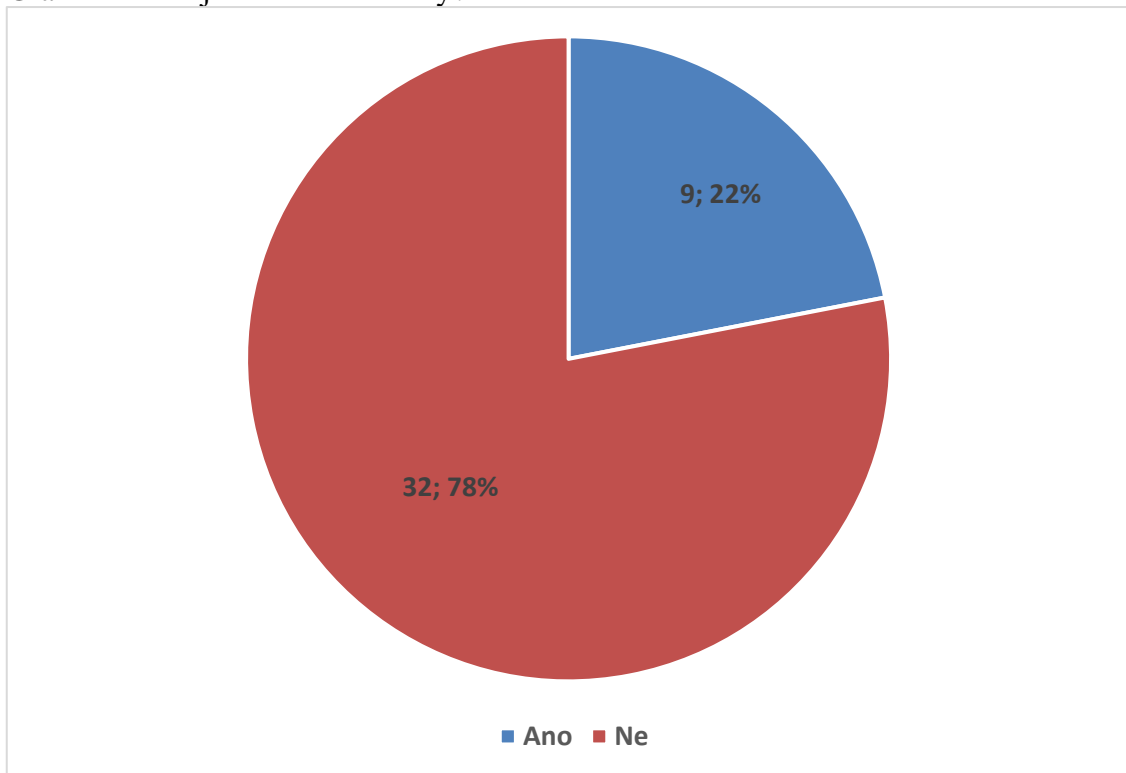


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.13: Zvažujete odchod z firmy?

Následující otázku jsem do dotazníku zařadil jako takový bonus, který by pak následně celý můj výzkum uzavřel. Ptal jsem se v ní, zda respondenti zvažují nad odchodem z firmy. V případě že odpoví „Ano“, následuje otázka č. 14, „Z jakého důvodu?“. Zatímco 78 % respondentů nad odchodem z firmy neuvažuje, celých 22 % ano.

Graf 11: Zvažujete odchod z firmy?



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.14: Z jakého důvodu? (viz. Otázka č.13)

V poslední otázce, mého dotazníkové šetření jsem se ptal respondentů, kteří u předchozí otázky č. 8 odpověděli „Ano“, co je důvodem pro jejich možný odchod. Tato otázka byla jako jediná dobrovolná, a tudíž se ji respondenti mohli rozhodnout vynechat, jak nakonec učinil pouze 1 respondent z 9. Odpovědi, které ostatní pracovníci uvedli, si můžete přečíst níže.

Důvod 1: Větší flexibilita v tom, co chci dělat. 100% provize za udělanou práci.

Důvod 2: Tvrdé podmínky pro odměnu. V okamžiku, kdy přijde garance vrácení peněz a budeme muset vracet výplaty. To je pro mě nepřijatelné!

Důvod 3: Špatná komunikace mezi obchodním oddělením a marketingem. Někdy se stane, že obchodník slíbí nesplnitelné a odnáší to marketingový pracovníci. Nabírání projektů, které jsou předem ztrátové.

Důvod 4: Není kariérní růst.

Důvod 5: Mám své vlastní podnikání, stále se tedy rozhoduji, zda v této práci zůstat na poloviční úvazek nebo se věnovat mému podnikání naplno.

Důvod 6: Vysoké pracovní nároky a málo volného času.

Důvod 7: Kvůli psychické náročnosti... práce s klienty často bývá velice náročná. Požadavky a následný nátlak od klientů často překonává snesitelnou hranici.

Důvod 8: Jako nováček v oboru marketingu nejsem schopna klientům zajistit službu, kterou si zaplatili, kvalitně. Nemám dostatečné zkušenosti. Často mají klienti s marketingem a nástroji, ve kterých pracujeme, větší praxi než já.

4.4. Vyhodnocení hypotéz

H1: Nejméně 75 % zaměstnanců je spokojeno s uspokojováním základních fyziologických potřeb.

Při vyhodnocování této hypotézy budu vycházet z výsledků otázky číslo 8, 9 a části otázky č. 6, týkající se základních fyziologických potřeb. V otázce č. 6 jsem zjistil, že s uspokojováním základních fyziologických potřeb je spokojeno 70,1 % respondentů. V otázce č. 8 odpovědělo 76 % zaměstnanců, že pro ně jsou kancelářské prostory příjemným prostředím. V otázce č. 9 se zase 100 % dotazovaných zaměstnanců shodlo, že jsou spokojeni s pracovní dobou, nastavenou ve firmě. Při vypočítání průměru z výše uvedených hodnot jsem dospěl k závěru, že zaměstnanci jsou z 82 % spokojeni s uspokojováním základních fyziologických potřeb.

Hypotéza se potvrdila a můžeme ji tedy přijmout.

H2: U 75 % zaměstnanců jsou nižší potřeby uspokojeny.

Při ověřování druhé hypotézy budu vycházet z výsledků H1, neboť jsem v ní již vypočítal spokojenost se základními fyziologickými potřebami, a části otázky č. 6, zabývající se potřebou bezpečí a jistoty. Z H1 vím, že respondenti jsou spokojeni z 82 % s uspokojováním základních fyziologických potřeb. Z výsledků části otázky č. 6, týkající se uspokojování potřeby bezpečí a jistoty jsem zjistil, že 73 % respondentů je spokojeno s naplňováním této potřeby. Průměrem těchto dvou hodnot zjistíme, že zaměstnanci jsou spokojeni s uspokojováním nižších potřeb z 77,5 %.

Hypotéza se tedy potvrdila a můžeme ji přijmout.

H3: Minimálně 70 % zaměstnanců má uspokojenou potřebu lásky a sounáležitosti.

K vyhodnocení třetí hypotézy využiji část otázky č. 7 týkající se potřeby lásky a sounáležitosti. Z výsledků otázky č. 7 jsem zjistil, že s uspokojováním potřeby lásky a sounáležitosti je spokojeno 68,3 %. To je o necelá 2 % méně, než kolik jsem předpokládal.

Hypotéza č.3 se tedy nepotvrdila a mohu ji tudíž zamítnout.

H4: Domnívám se, že potřeba uznání není u více jak poloviny zaměstnanců naplňována.

K vyhodnocení čtvrté hypotézy využiji část otázky č. 7 týkající se potřeby uznání a úcty, a otázku č. 10. Výsledkem otázky č. 7, týkající se uspokojování potřeby uznání a

úcty, byla spokojenost 72,3 %. V otázce č. 10 odpovědělo 83 % respondentů, že mají pocit, že si jich vedoucí váží. Zde průměr dělat nemusíme, neboť obě čísla významně překračují hranici 50 %.

Hypotézu se nepotvrdila a můžeme ji zamítnout.

H5: Více jak polovina zaměstnanců je spokojena s možnostmi seberealizace.

U této hypotézy jsem využil výsledky z otázky č. 11, 12, a z části otázky č. 7, zabývající se potřebou seberealizace. S naplňováním potřeby seberealizace je dle otázky č. 7 spokojeno 67 % respondentů. V otázce č. 11 odpovědělo 71 % pracovníků, že je práce naplňuje. V otázce č. 12 zase 85 % respondentů ztrhlo, že ve své práci vidí smysl. Průměrem těchto hodnot jsem došel k závěru, že zaměstnanci jsou ze 74 % spokojeni s naplňováním potřeby seberealizace.

Hypotéza byla potvrzena, a tudíž ji můžeme přijmout.

4.5. Návrhy a doporučení

Díky dotazníkovému šetření, jímž respondenty byli zaměstnanci vybrané společnosti ABC, jsem získal data, na jejichž základě mohu vytvořit určitá doporučení pro majitele společnosti. Tato doporučení mohou zvýšit spokojenost zaměstnanců a potažmo i jejich produktivitu.

Pokud vezmu v potaz celkové naplňování potřeb dle Maslowovy pyramidy, vede si firma chvalitebně. Při hodnocení jednotlivých pater v otázce č. 6 a 7, překonal počet spokojených zaměstnanců hranici 70 % ve 3 případech (Základní fyziologické potřeby, potřeba bezpečí a jistoty, potřeba uznání), a ve zbylých dvou patrech (Potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba seberealizace) neklesl pod hranici 67 %. Celkově se tedy počet spokojených zaměstnanců pohyboval na hranici 70 %.

Při pohledu na jednotlivé faktory si nicméně nejhůře vedl faktor „Team-buildingové a volnočasové akce“. Mé první doporučení se tedy týká právě tohoto faktoru, a tedy potřeby lásky a sounáležitosti. Zaměstnancům by mohli být nabídnuty akce, o kterých se zmiňuji v literární rešerši. Přínosem pro podnik může být zvýšení výkonosti zaměstnanců, zlepšení jména firmy na pracovním trhu, atd.

Rozhodně se ovšem nejedná o jediný faktor, na kterém by firma mohla a měla zapracovat. Při pohledu na hodnocení jednotlivých faktorů můžeme dojít k závěru, že prostor pro zlepšení najdeme v každém patře Maslowovy pyramidy.

Jako další nemohu nezmínit důvody, kvůli kterým zaměstnanci přemýšlejí nad odchodem z firmy. Ty by pro podnik měly být stěžejní, neboť právě zde je možný přínos ve snížení fluktuace a také ve větší produktivitě zaměstnanců. Podnik by měl zlepšit komunikační kanál mezi jednotlivými odděleními, aby nedocházelo ke zbytečným nesrovnalostem a vytváření zbytečného stresu. Toho lze docílit zejména aktivní, jasnou a srozumitelnou komunikací a možná také vytvoření norem, jaká jsou pracovníci schopni plnit.

Ještě zmíním obzvláště demotivující faktor, se kterým se musejí zaměstnanci potýkat, a který by šlo předělat. Uvádí jej respondent v otázce č. 14, důvod 2: „*Tvrde podmínky pro odměnu. V okamžiku, kdy přijde garance vrácení peněz, a budeme muset vracet výplaty. To je pro mě nepřijatelné!*“ (anonymní respondent). Vrácením výplat zaměstnanci přicházejí o mzdy, která, i když nepřímo, souvisí s Maslowovou pyramidou. Jednotlivá patra jsou v ohrožení a na zaměstnance je tak vytvářen silný tlak z více stran. Doporučuji tuto firemní praktiku buďto úplně zrušit, nebo částečně omezit. Lze toho dosáhnout např. vrácením jen určité částky za odvedenou práci.

5. Závěr

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zjistit, jak vybraná firma ABC naplňuje uspokojování potřeb dle Maslowovy hierarchie potřeb. Dílčím cílem bylo vytvořit pro podnik doporučení, pomocí kterých by firma mohla zvýšit spokojenost pracovníků, efektivitu a satisfakci spojenou s naplňováním potřeb zaměstnanců.

Dalším cílem bylo posouzení stanovených hypotéz. Jednotlivé hypotézy byly zaměřeny na naplňování zaměstnaneckých potřeb dle Maslowova rozdělení. První hypotéza zjišťovala uspokojení základních fyziologických potřeb, druhá hypotéza navazovala na první a zjišťovala, uspokojení nižších potřeb. Třetí hypotéza se zabývala naplňováním potřeby lásky a sounáležitosti. Čtvrtá pak uspokojováním potřeby uznání a úcty, na kterou navazovala pátá hypotéza o uspokojování potřeby seberealizace.

V případě praktické části jsem využil dotazníkového šetření, neboť mi aktuální opatření zavedená v České republice nedovolila provádět výzkum v rámci osobního setkání. Respondenti dotazník vyplňovali v programu Microsoft Forms, pomocí kterého jsem získal potřebná data. Tento dotazník vyplnilo 41 respondentů z řad zaměstnanců firmy. Pro zpracování výsledků byl použit program Microsoft Excel a Microsoft Forms.

Pro firmu jsem zpracoval doporučení, která by mohla pomoci při uspokojování potřeb a zvýšit spokojenost zaměstnanců. Tato doporučení se týkají zejména nedostatečně uspokojovaných potřeb a důvodů, kvůli kterým chtějí zaměstnanci odejít. Firma si při uspokojování potřeb nevede špatně, ale vidím zde prostor pro zlepšení.

I. Summary and keywords

The bachelor thesis presents the fulfilling of the Maslow's hierarchy of needs in a specific company and how it effects the quality of work and employee satisfaction. The main aim is to assess how the company follows the values of motivational theories and how it pays off to the company. A literary review is written based on domestic and foreign literature and deals with basic terminology.

The Knowledge gained from professional literature is utilized for describing the analyses which was carried out among 41 respondents of the company ABC, Ltd. Finally, the hypotheses and recommendations for evaluating how to further increase employee motivation based on Maslow's pyramid of needs are evaluated. The research found out, that the employees were satisfied with the fulfillment of Maslow's hierarchy of needs. However the company has some space for improvement.

Keywords:

Maslow's pyramid of needs, salary, motivational theories, needs

II. Seznam použitých zdrojů

- Bedrnová, E., & Nový, I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Prospektrum.
- Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Grada.
- Forsyth, P. (2000). *Jak motivovat lidi*. Computer Press.
- Vlček, V. (2003). *Psychologie pro doteková povolání. Poznání*.
- Provazník, V., & Komárková, R. (1996). *Motivace pracovního jednání*. Vysoká škola ekonomická.
- Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Grada.
- Lochmannová, A. (2016). *Personalistika: základy personalistiky*. Computer Media.
- Laufer, H. (2008). *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Grada.
- Pilařová, I. (2008). *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Grada.
- Horváthová, P., & Čopíková, A. (2007). *Systémy odměňování v organizacích*. VŠB – Technická univerzita Ostrava.
- Drapela, V. J. (2001). *Přehled teorií osobnosti (3. vyd)*. Portál.
- Bělohávek, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi (Vyd. 5. [i.e. 1. vyd.])*. Computer Press.
- Hagemann, G. (1995). *Motivace*. Victoria Publishing.
- Maslow, A. H. (2014). *O psychologii bytí*. Portál.
- Koubek, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. Management Press.
- Svoboda, V. (2009). *Public relations moderně a účinně (2., aktualiz. a dopl. vyd)*. Grada.
- Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová, H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Grada.
- McCarthy, E. J., & Perreault, W. D. (1993). *Basic marketing: A global-managerial approach (11. ed)*. Irwin.

Foret, M. (2003). Marketingová komunikace: [získání pozornosti zákazníků a naplnění jejich očekávání]. Computer Press.

Dalibor Špok. (2021). Seberealizace – klíčový úkol našich životů. Retrieved March 21, 2021, from <http://www.daliborspok.cz/clanky/seberealizace-klicovy-ukol-nasich-zivotu/>

The Balance Careers. (2021). What Is Team Building?. Retrieved March 20, 2021, from <https://www.thebalancecareers.com/what-is-team-building-1918270>

Beermann-Hagel, S., Schubach, M., & Tornow, O. E. (2015). Hry na semináře a workshopy: 124 kreativních her (2., rozš. vyd). Grada.

Raveninthefog. (2014). Maslowova pyramida potřeb – černobíle. In Wikipedia: the free encyclopedia. Wikimedia Foundation.

https://cs.wikipedia.org/wiki/Soubor:Maslowova_pyramida_pot%C5%99eb_-_%C4%8Dernob%C3%ADle.jpg

Právní předpisy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 102

III. Seznam obrázků a grafů

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	11
Obrázek 2: Jak jsou podle Vás ve firmě uspokojovány tyto faktory a potřeby?	30
Obrázek 3: Jak jsou podle Vás ve firmě uspokojovány tyto faktory a potřeby?	32
Graf 1: Jaké je Vaše pohlaví?	24
Graf 2: Kolik Vám je let?	25
Graf 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	26
Graf 4: Jaká je Vaše pracovní pozice?	27
Graf 5: Počet odpracovaných let u firmy?	28
Graf 6: Jsou pro Vás kancelářské prostory příjemným prostředím?	33
Graf 7: Vyhovuje Vám pracovní doba nastavená ve firmě?	34
Graf 8: Máte pocit, že si Vás Váš vedoucí váží?	35
Graf 9: Naplňuje Vás Vaše práce?	36
Graf 10: Vidíte ve své práci smysl?	37
Graf 11: Zvažujete odchod z firmy?	38

IV. Seznam příloh

Příloha 1: Dotazník

V. Přílohy

Příloha 1: Dotazník

Naplňování potřeb

Ahoj kolegové a kolegyně z ABC, tady Petřa Šťastný.

Moc Vám děkuji, že jste si udělali čas na vyplnění tohoto krátkého dotazníku k mé bakalářské práci. Dotazník je anonymní a jeho vyplnění Vám zabere pár minutek. V dotazníku narazíte na otázky, týkající se uspokojování Vašich potřeb ve firmě (dle Maslowova rozdělení).

Ještě jednou, moc děkuji.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

2. Kolik Vám je let?

- a. 18–25
- b. 26–30
- c. 31–40
- d. 41 +

3. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- a. SOU
- b. SŠ s maturitou
- c. VOŠ
- d. VŠ

4. Jaké je Vaše pracovní pozice ve firmě?

5. Počet odpracovaných let u firmy?

- a. Méně než 1 rok
- b. 1–3 roky

- c. 3–5 let
- d. Více než 5 let

6. Jak jsou podle Vás ve firmě uspokojovány tyto faktory a potřeby (Velmi dobře, Dobře, Málo, Vůbec, Nevím):

- Možnosti stravování (Kuchyňka, jídelna)
- Kvalita osvětlení
- Kvalita vzduchu
- Čistota toalet
- Bezpečnost práce
- Stálost zaměstnání
- Mzda

7. Jak jsou podle Vás ve firmě uspokojovány tyto faktory a potřeby (Velmi dobře, Dobře, Málo, Vůbec, Nevím):

- Vztahy mezi kolegy
- Vztahy mezi pracovníky a vedením
- Neformální rozhovory
- Teambuildingové a volnočasové akce
- Možnost prosazovat vlastní nápady a řešení
- Vzdělání a rozvoj
- Možnost kariérního postupu

8. Jsou pro Vás kancelářské prostory příjemným prostředím?

- a. Ano
- b. Ne

9. Vyhovuje Vám pracovní doba nastavená ve firmě?

- a. Ano
- b. Ne

10. Máte pocit, že si Vás Váš vedoucí váží?

- a. Ano
- b. Ne

11. Naplňuje Vás Vaše práce?

- a. Ano
- b. Ne
- c. Nevím

12. Vidíte ve své práci smysl?

- a. Ano
- b. Ne

13. Zvažujete odchod z firmy? Pokud ano, z jakého důvodu?

- a. Ano
- b. Ne

14. Z jakého důvodu? (nepovinné)