

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Bakalářská práce**

**Motivační mechanismus v řízení podniku**

**Zuzana Landrová**

© 2016 ČZU v Praze

# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Zuzana Landrová

Provoz a ekonomika

Název práce

**Motivační mechanismus v řízení podniku**

Název anglicky

**Motivation Mechanism in Corporate Management**

---

### **Cíle práce**

Cílem práce je popsat mechanismy používané ve vybraném podniku pro motivaci svých zaměstnanců. Zjistit spokojenost zaměstnanců formou dotazníku a na základě výsledků doporučit případné změny v dané oblasti.

### **Metodika**

Práci tvoří dvě části a to teoretická a praktická. Teoretická část je založena na studiu odborné literatury a vysvětlení základních pojmů nezbytných pro pochopení dané práce. Praktická část vychází ze získaných informací v rámci daného podniku, jako je například dotazníkové šetření ohledně spokojenosti zaměstnanců a případně doporučit změny v problémové oblasti.

**Doporučený rozsah práce**

30-40 stran

**Klíčová slova**

motivace, motiv, stimulace

---

**Doporučené zdroje informací**

ADAIR, J. Efektivní motivace. 1. vydání. Praha: Alfa Publishing, 2004. 184 s. ISBN 80-86851-00-1  
ARMSTRONG, M., Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s, ISBN 978-80-247-1407-3.  
BĚLOHLÁVEK, F. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2253-8  
PILAŘOVÁ, I. Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonost, IBSN 978-80-247-2042-5  
TURECKIOVÁ, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-0405-6.  
WHITMORE, J. Koučování: Rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti. Praha: Mangement Press. 2004. ISBN 80-7261-101-1.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2015/16 LS – PEF

**Vedoucí práce**

prof. Ing. Jan Hron, DrSc., dr. h. c.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2016

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 17. 2. 2016

**Ing. Martin Pelikán, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 08. 03. 2016

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivační mechanismus v řízení podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 10.03.2016

Landrová Zuzana

### **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. za odborné vedení mé bakalářské práce, poskytnutý čas, cenné rady a připomínky. Dále bych chtěla poděkovat majiteli firmy JOSYMA MB, s.r.o. panu Pavlu Majerovi a všem jeho zaměstnancům za poskytnuté informace a materiály pro zpracování praktické části bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji svým rodičům za konzultace a cenné rady získané jejich bohatými životními zkušenostmi a dlouholetou praxí.

# Motivační mechanismus v řízení podniku

## Souhrn

Bakalářská práce se zabývá motivačním mechanismem v řízení podniku. V teoretické části jsou uvedeny nejznámější teorie motivace a definice základních pojmů, charakteristika osobnosti člověka ve vztahu k práci a efektivní způsob vedení.

Praktická část se zabývá analýzou a vyhodnocením dat získaných dotazníkovým šetřením, pozorováním a osobními rozhovory ve firmě JOSYMA MB, s.r.o. Na základě zjištěných informací byla navržena opatření vedoucí ke zlepšení motivačního mechanismu pro uvedenou firmu.

**Klíčová slova:** motivace, motiv, stimulace, osobnost, potřeby, motivační typy, odměňování, manažer, teorie motivace

# **Motivation Mechanism in Corporate Management**

## **Summary**

This thesis deals with incentive mechanism in enterprise management. The theoretical part provides the best-known theories of motivation and definitions of basic terms, characteristics of the personality of man in relation to work and effective methods of leadership.

The practical part deals with the analysis and evaluation of data acquired through questionnaires, observations and personal interviews in the company JOSYMA MB, Ltd. Outlined measures to improve the motivational mechanism for the company are based on the information gathered through this research.

**Keywords:** motivation, motive, stimulation, personality, needs, motivational types, compensation, manager, motivation theory

# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>10</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>11</b>
2.1 Cíl práce .....	11
2.2 Metodika .....	11
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>12</b>
3.1 Definice pojmů motivace, motiv, stimulace, etické zásady .....	12
3.1.1 Motivace .....	12
3.1.2 Motiv.....	12
3.1.3 Stimulace a stimul.....	13
3.1.4 Etické zásady motivace.....	13
3.2 Teorie pracovní motivace.....	14
3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	14
3.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model .....	15
3.2.3 Teorie X a teorie Y .....	16
3.2.4 Teorie Z.....	16
3.3 Osobnost člověka ve vztahu k práci.....	17
3.3.1 Motivační typy osobnosti.....	19
3.4 Efektivní vedení .....	20
3.4.1 Manažer .....	20
3.4.2 Činnost manažera.....	21
3.4.3 Hodnocení.....	24
3.4.4 Odměňování.....	25
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>28</b>
4.1 Historie a charakteristika zkoumaného podniku .....	28
4.1.1 Řídící struktura .....	30
4.2 Sběr dat.....	31
4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření .....	32
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>43</b>
5.1 Návrh změn v motivačním mechanismu sledované firmy.....	43
<b>6 Závěr.....</b>	<b>48</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů .....</b>	<b>49</b>
<b>8 Přílohy .....</b>	<b>53</b>
Příloha č. 1 Dotazník.....	53
Příloha č. 2 Související výpočty.....	55



<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>51</b>
<b>Seznam grafů</b> .....	<b>51</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>52</b>
<b>Seznam příloh</b> .....	<b>52</b>

# 1 Úvod

Každý, dobře fungující podnik, který chce uspět v silném konkurenčním prostředí, si musí uvědomit, že jeho úspěch záleží také na jeho goodwill (reputace). Hodnotu goodwill tvoří nejen dobré jméno společnosti, kvalita jejich výrobků nebo poskytování služeb, ale také její zaměstnanci. Nejlepší výkony podávají spokojení a správně motivovaní zaměstnanci. V současnosti jsou na zaměstnance kladeny stále vyšší požadavky. A to jak na kvalitu jejich práce, způsob jakým ji vykonávají, tak i na její efektivní provádění. Dosažení očekávaných cílů je možné pouze za předpokladu, kdy se zaměstnanci s cíli své firmy ztotožní, jsou vytvořeny odpovídající pracovní podmínky, a když jsou za svou dobře odvedenou práci odpovídajícím způsobem ohodnoceni.

Při tvorbě motivačního programu podniku je nutné zohlednit skutečnost, že každý zaměstnanec je jedinečnou osobností. Každý zaměstnanec má odlišné zájmy, schopnostmi, potřeby a vlastnosti, jejichž kombinaci musí firma co nejlépe využít. Implementace motivačního programu závisí ve velké míře na schopnostech vedoucích pracovníků, jejichž vlastní chování je jedním z nejdůležitějších motivačních faktorů. Předpokladem úspěšné motivace je pochopení pro potřeby podřízených a porozumění druhým lidem. Z motivace se v žádném případě nesmí stát manipulace. Takové jednání může dlouhodobě, někdy až nezvratně, narušit týmové vztahy.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Cíl bakalářské práce je zaměřen na existující motivační mechanismy podniku JOSYMA MB, s.r.o. Úkolem je na základě podrobného šetření ve firmě zjistit a analyzovat situaci a navrhnout změny vedoucí ke zlepšení motivačního mechanismu. K dosažení daného cíle je potřeba provést analýzu, zjistit, jaké motivační mechanismy má podnik již zavedeny, jak použité motivační mechanismy fungují a jak jsou s danými motivačními mechanismy spokojeni stávající zaměstnanci podniku.

### **2.2 Metodika**

Práce bude složena ze dvou samostatných částí, teoretické a praktické. Teoretická část bude založena na studiu odborné literatury a vysvětlení základních pojmů souvisejících s problematikou motivačního mechanismu. V této části bude vysvětlen pojem motivace, teorie motivace, osobnost člověka ve vztahu k práci, manažer, hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Praktická část bude složena ze tří částí. První část bude charakteristikou výše zmíněného podniku JOSYMA MB, s.r.o. Charakteristika podniku bude zaměřena na jeho historii, předmět podnikání a procesy řízení ve vztahu k motivaci jeho zaměstnanců.

Druhá část bude obsahovat rozbor výsledků dotazníkového šetření. Dotazník bude obsahovat převážně uzavřené otázky. Dotazník bude předán všem zaměstnancům firmy, vyjma jejího majitele. Zaměstnanci odpoví na otázky týkající se spokojenosti s organizací práce, vztahů na pracovišti, platových podmínek, pracovních benefitů a dalších aspektů. Následně budou zpracována a vyhodnocena data získaná od respondentů. Pro přehlednější interpretaci budou data graficky zobrazena.

Ve třetí části bude vyhodnocena celková motivační nálada v podniku a navržena opatření vedoucí ke zvýšení motivace a tím i k vyšší produktivitě práce.

## 3 Teoretická východiska

### 3.1 Definice pojmů motivace, motiv, stimulace, etické zásady

#### 3.1.1 Motivace

Motivace je slovo latinského původu, které vzniklo ze slova motiv. Motiv, latinsky movere, lze přeložit jako hýbat či pohybovat. Dle Adaira: „*Motivací nazýváme vše, co přiměje člověka k činu*“ (2004, s. 14). Motivace je vůle člověka uspokojit své potřeby, touhy a emoce (2004, s. 14, 21).

Motivace je zároveň způsob přimět druhého člověka k aktivitě tak, aby dosáhl požadovaného výsledku (Armstrong, 2007, s. 220).

Motivace patří k jednomu z přístupů řízení lidí (Armstrong, 2008, s. 70).

#### 3.1.2 Motiv

Motivem se rozumí vnitřní potřeba či touha, která má vliv na naši vůli a vede nás k rozhodnutí, jak jednat. Potřebu lze rozlišit na vědomou, polovědomou a podvědomou (Adair, 2004, s. 16, 17, 18).

Existují motivy, které nebudou uskutečněny, nebo naopak lze udělat něco, aniž by si člověk uvědomil přítomnost motivu.

Rozlišujeme motivy smíšené a motivy na různé úrovni vědomí.

- smíšené motivy – k výkonu určité činnosti je používán více než jeden motiv,
- motivy na různé úrovni vědomí - vysvětlují, z jakého důvodu se člověk rozhodl k realizaci daného činu (Adair, 2004, s. 16, 17, 18).

Dvě složky motivu:

- energizující – dodávají energii a sílu k aktivnímu jednání,
- řídicí – určují volbu cíle a způsobu jeho dosažení (Bělohlávek, 2008, s. 40).

Motivy lidí jsou různé. Je chybou domnívat se, že jediným motivem pro zvýšení produktivity práce jsou peníze. Dalšími významnými motivy mimo peněz jsou: osobní

postavení, pracovní výkon, přátelství, jistota, odbornost, samostatnost, tvořivost atd. (Bělohlávek, 2008, s. 42, 43).

Nedaří-li se lidem dosáhnout svých cílů a není tak uspokojena jejich potřeba, vznikne frustrace. Lidé jsou demotivováni a jejich pracovní výkon klesá (Bělohlávek, 2008, s. 43, 44, 45).

### **3.1.3 Stimulace a stimuly**

Plnění úkolů je ovlivněno buď vnějšími podněty (stimuly), nebo vnitřními pohnutky (motivy). Za jeden z typických stimulů je považována odměna (Plamínek, 2015, s. 16, 17).

Stimulaci je možné chápat jako souhrn vnějších faktorů, které působí na člověka a pobízí ho k činu (Plamínek, 2015, s. 16, 17).

Jednoduchost stimulace lze současně považovat za její výhodu, ale zároveň i nevýhodu. Jednoduchost spočívá v nahrazení nepohodlí, způsobené konkrétní činností, atraktivními hodnotami. Jedná se o velmi rychlé, avšak krátkodobé řešení. V momentě, kdy nebudou nabízeny dané hodnoty, lze předpokládat, že dojde k ukončení činnosti (Plamínek, 2015, s. 16, 17).

### **3.1.4 Etické zásady motivace**

Každé manažerské rozhodnutí by mělo respektovat etické a morální zásady jak podniku, tak i manažera. Plamínek definuje oblasti etiky rozhodování a vedení takto:

- jednání v zájmu motivovaného (odlišení motivace od manipulace),
- odmítání násilí vůči komukoliv (motivace nesmí obsahovat psychické ani fyzické násilí),
- synergický efekt,
- symetrické chování ostatních (Plamínek, 2015, s. 147, 148).

## 3.2 Teorie pracovní motivace

### 3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Zakladatelem jedné z nejznámějších teorií byl Abraham Maslow. Maslowova pyramida potřeb má velmi významný vliv na myšlení manažerů firem již od 40. let 20. století. Je založena na předpokladu, že člověk je motivován vnitřními nikoli vnějšími podněty (Adair, 2004, s. 29).

Maslowova teorie vychází ze skutečnosti, že člověk je tvor neustále po něčem toužícím. Potřeba uspokojení své potřeby (uspokojení nedostatku) vede člověka k neustálé aktivitě, motivuje ho k činnosti (Adair, 2004, s. 29).

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Bělohlávek, 2008, s. 41)

Maslow uspořádal lidské potřeby hierarchicky, do pěti pater od základních fyziologických potřeb po potřebu nejdůležitější, kterou je potřeba seberealizace.

- fyziologické potřeby – základní, nutné pro přežití. V praxi zajištěny např. ochrannými pomůckami, odstraňováním rizik na pracovišti, ochranou zdraví.
- potřeby jistoty a bezpečí – zajištění existence. Jsou garantovány prosperitou firmy nabízející jistotu zaměstnání.

- sounáležitost – začlenění se do většího celku lidí, skupiny. Jsou zabezpečeny vytvářením dobrých vztahů v pracovním kolektivu včetně mimopracovních setkání např. při sportovních aktivitách.
- potřeby uznání a ocenění – uznání, ocenění a respekt ostatních. Jsou zajištěny pochvalou, penězi.
- sebeaktualizace (seberealizace) – maximálně se realizovat v oblasti svých schopností a talentu. Je zabezpečena dobrou organizací práce, která umožní zaměstnanci mít svou práci rád (Bělohlávek, 2008, s. 41, 42).

Plamínek doplnil Maslowovu pyramidu potřeb o tzv. nulté patro, které vyjadřuje potřebu po prožívání pocitů příjemných a potřebu unikání nepříjemným pocitům (2015, s. 88, 89, 90, 91).

### **3.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model**

Na základě Herzbergových výzkumů teorie pracovní spokojenosti bylo zjištěno, že stejný jev nevyvolá u lidí spokojenost nebo nespokojenost. Spokojenost způsobí jiná příčina, než která způsobí nespokojenost.

Herzberg rozdělil faktory do dvou skupin.

- faktory hygienické - (dissatisfactory) faktory působící nespokojenost, mají vnější charakter, patří mezi ně pracovní normy, organizační struktura, pracovní prostředí, vztahy na pracovišti i k nadřízeným, plat atd.,
- faktory motivační (satisfactory) - faktory působící spokojenost, mají vnitřní charakter, patří mezi ně uznání, pracovní činnost, kariérní růst, samostatnost, odpovědnost, možnost seberealizace (Bělohlávek, 1996, s. 176, 177).

Další výzkumy, které měly potvrdit Herzbergovy závěry, byly nejednoznačné. Nebyla prokázána závislost mezi výkonem a spokojeností. N. A. Harlander rozdělil účinky motivátorů a dissatisfaktorů na faktory s pozitivním a negativním účinkem (vyjádřené uznání x malé uznání; dobrá firemní politika x špatná firemní politika). (Nakonečný, 1992, s. 82, 83, 84, 85, 86).

### 3.2.3 Teorie X a teorie Y

Douglas McGregor, vypracoval teorii X a teorii Y. Teorie Y patří mezi humanistické teorie zaměřené na vedení lidí. Obě teorie vychází z postojů člověka k jeho práci (Bělohlávek, 2008, s. 5).

**Teorie X** je založena na předpokladu, že lidé

- pracovat nechtějí, práci vnímají pouze jako nutnost pro přežití,
- za práci očekávají odpovídající peněžní odměnu případně trest,
- pracují pouze dle stanoveného postupu,
- musí být průběžně kontrolováni (Bělohlávek, 2008, s. 5, 6).

**Teorie Y** je založena na předpokladu, že lidé

- pracují rádi, práce je pro ně přirozenou činností,
- do realizace své práce vkládají vlastní znalosti, umí se rozhodnout a nést za svá rozhodnutí odpovědnost,
- mají potřebu seberealizace, inovace, kreativity (Bělohlávek, 2008, s. 6).

Při vedení lidí jsou obě teorie uplatňovány, ale většinou jako kombinace obou přístupů (Tureckiová, 2004, s. 58).

### 3.2.4 Teorie Z

S relativně novou teorií pro vedení lidí přišel v 80.tých letech minulého století Z. William Ouchi, který porovnal americký, respektive evropský, způsob (teorie A) se způsobem japonským (teorie J). Z obou způsobů vedení lidí vybral parametry, které považoval z hlediska efektivní spolupráce za výhodné a vytvořil teorii Z. Svě jméno získala od slova zeal - nadšení. Ouchi předkládá myšlenku, že pracovník má mít obecné povědomí o činnosti celé firmy a procesech, které v ní probíhají. Tyto dovednosti získává pracovník především tzv. Job rotací.

Teorie Z staví především na spojení individuální odpovědnosti s kolektivním rozhodováním (Bělohlávek, 2008, s. 6, 7, 8).



Obrázek č. 2 Teorie Z

	<b>teorie A</b>	<b>teorie J</b>	<b>teorie Z</b>
<b>zaměstnání</b>	krátkodobé	celoživotní	<b>dlouhodobé</b>
<b>rozhodování</b>	individuální	konsensuální	<b>konsensuální</b>
<b>odpovědnost</b>	individuální	kolektivní	<b>individuální</b>
<b>povyšování</b>	rychlé	pomalé	<b>pomalé</b>
<b>kontrola</b>	vnější, formální	vnitřní	<b>vnitřní, neformální s formální mírou</b>
<b>kariéra</b>	specializovaná	nespecializovaná	<b>částečně specializovaná</b>
<b>pracovník</b>	jako zaměstnanec	jako člověk	<b>jako člověk</b>

Zdroj: (Bělohlávek, 2008, s. 7)

### 3.3 Osobnost člověka ve vztahu k práci

Znalost osobnosti člověka je nezbytným předpokladem pro dobrou práci s lidmi a jejich vedením. Pochopení a respektování rozdílů mezi lidmi je základním předpokladem pro dosažení úspěšných výsledků při práci s nimi. Osobnost vystihuje základní charakteristiku jednotlivce (Dědina, Cejhamr, 2005, s. 128, 129).

Osobnost lze chápat jako soubor jeho psychických a fyzických vlastností. Mezi psychické vlastnosti patří: hodnoty, schopnosti, charakter, vlastnosti, potřeby, temperament, dovednosti, znalosti, zkušenosti, postoje a motivy. Osobnost člověka je ovlivněna jeho vývojem a řadou vnitřních, vnějších a kulturních faktorů (Dědina, Cejhamr, 2005, s. 129).

#### Hodnoty

Aktivita a závažná rozhodnutí jsou určována stupnicí hodnot jedince. Priorita hodnot člověka je závislá na jeho věku, pohlaví, vzdělání, postavení, národní kultuře. Mezi zásadní pracovní hodnoty patří: peníze, podnik, jistota zaměstnání, karierní růst, vztahy na pracovišti, pozice a pracovní činnost (Bělohlávek, 1996, s. 67).

## **Schopnosti**

Studiem a praxí člověk rozvíjí a uplatňuje své geneticky dané vlohy a přemění je tak v cenné schopnosti. Schopnosti lze rozdělit na rozumové (kognitivní), mechanické a psychomotorické. Kognitivní schopnosti, nebo-li inteligence, jsou považovány za nejdůležitější. Inteligenci lze charakterizovat následujícími rozumovými schopnostmi: pružný a rychlý úsudek, numerické schopnosti, vynikající paměť, deduktivní a analytické myšlení, aj. (Dědina, Cejhamr, 2005, s. 130, 131).

## **Vlastnosti lidí**

Lze předpokládat, že chování člověka v podobných situacích bude obdobné. Lidské vlastnosti znázorňují konkrétní vzorec chování jedince. Vlastnosti jako dominance, asertivita, emocionální labilita, extroverze, odpovědnost, svědomitost, vytrvalost atd. jsou důležité v různých pracovních činnostech a významně mohou ovlivnit výsledek (Bělohlávek, 1996, s. 61, 62).

## **Potřeby**

Stejně jako motivy také potřeby vychází z vnitřní touhy (určitého napětí) a vedou člověka ke konkrétním důvodům chování je uspokojit (Bělohlávek, 1996, s. 64).

Bělohlávek, ve své publikaci, uvádí členění lidí dle preference svých potřeb na lidi s vysokou potřebou výkonu, afiliace nebo moci.

Lidé mající vysokou potřebu výkonu touží po samostatnosti, odpovědnosti, jsou vnitřně nuceni překonávat překážky a soutěžit s ostatními. Preferují středně obtížné úkoly a úkoly s možností rychlé zpětné vazby.

Vysoká potřeba afiliace (přátelství) se u lidí projevuje vytvářením a udržováním přátelských vztahů v kolektivu s touhou po týmové práci.

Lidé s vysokou potřebou moci usilují o možnost řídit ostatní, ovlivňovat je a jsou schopni přijímat odpovědnost (Bělohlávek, 1996, s. 64, 65).

## **Znalosti, dovednosti, zkušenosti**

Studiem v nejrůznějších podobách lze získat teoretické informace, nebo-li znalosti. Teoretické znalosti doplněné o specializované praktické výcviky a tréninky jsou nazývány dovednosti. Znalosti a dovednosti se používáním v praxi stávají zkušenostmi (Bělohávek, 1996, s. 61).

## **Postoje**

Postoje vyjadřují subjektivní vztah osobnosti k obsahu práce a prostředí, v němž je vykonávána. Postoje jsou vyjádřeny pozitivním či negativním hodnocením. Kociánová ve své publikaci uvádí rozdělení pracovních postojů v členění na postoje k organizaci, nadřízeným, pracovní skupině, pracovním a mimopracovním podmínkám (2010, s. 24).

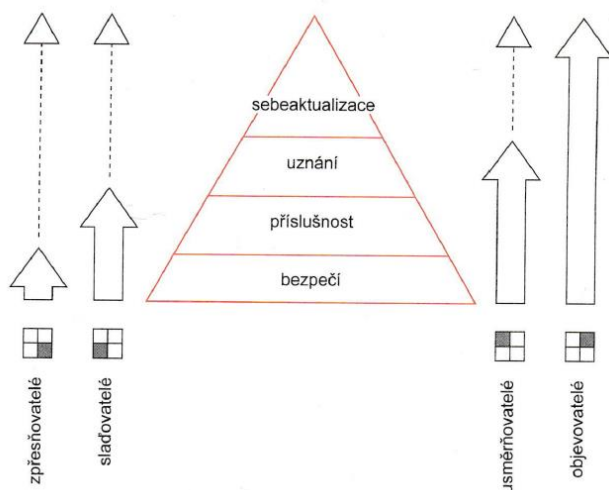
### **3.3.1 Motivační typy osobnosti**

Pro využití správných motivačních faktorů je důležité znát a pochopit lidi, které chceme motivovat. Plamínek ve své publikaci rozděluje lidi do čtyř motivačních typů:

- objevovatelé – jednájí samostatně, aktivně řeší problémy, mají potřebu se vzdělávat, jsou nezávislí a špatně říditelní,
- usměrňovatelé – vůdčí osobnost, koordinátoři, mají potřebu být středem zájmu,
- sladřovatelé – preferují týmovou práci, potřebují sociální kontakt, umí naslouchat a respektovat jiný názor,
- zpřesňovatelé - respektují nadřízené, vyžadují pořádek, své činnosti dokončují, analyzují a nepodceňují detaily (Plamínek, 2015, s. 46-62).

Pro určení motivačního typu je nutné vyvolat takovou situaci, ve které se nesporně projeví typické chování. Reakce na pochvalu, kritiku, zátěž a nespravedlnost patří mezi typické situace, které se využívají při testování (Plamínek, 2015 s. 103,104).

Obrázek č. 3 Vztah motivačního založení a motivační polohy



Zdroj: (Plamínek, 2015, s. 104)

### 3.4 Efektivní vedení

Efektivní vedení lidí je způsob přesvědčit je, aby vynaložili své síly k dosažení nejlepšího výsledku a stanovených cílů. Vedení je hlavním úkolem manažerovi práce a zároveň jeho velmi účinný motivační nástroj.

#### 3.4.1 Manažer

Úkolem manažera je zabezpečit, aby bylo efektivně dosaženo požadovaných výsledků. Manažer disponuje konkrétními pravomocemi pro vedení určené skupiny lidí. Za práci svou a celého týmu nese odpovědnost. Manažer může být také odborník, který nemá a neřídí žádné spolupracovníky, ale je odpovědný za plnění úkolů (Armstrong, Stephens, 2008, s. 38).

Podle Armstronga by úspěšný manažer měl mít tyto kvality nebo vlastnosti:

- znalost základních faktů,
- odborné znalosti na odpovídající úrovni,
- okamžitá reakce na vzniklou situaci,
- schopnost analyzovat, nalézt řešení a rozhodnout,
- sociální a emoční dovednost,
- iniciativa, kreativita, bystrost,

- umění se učit,
- znát sám sebe (Stephens, 2008, s. 45 - 48).

### 3.4.2 Činnost manažera

Mezi základní činnosti manažera patří vypracování plánu, definování konkrétních úkolů a cílů, zajištění organizovaného rozdělení úkolů, komunikace a zpětná vazba (Armstrong, Stephens, 2008, s. 50).

#### Plánování

Pro správné naplánování činnosti jsou zásadní tyto čtyři složky:

- stanovení cíle, kterého má být dosaženo,
- zajištění finanční analýzy (náklady, výnosy),
- stanovení kroků nutných k dosažení stanoveného cíle,
- zajištění všech potřebných zdrojů – lidí, financí, materiálu, vybavení a času (Armstrong, Stephens, 2008, s. 50, 51).

#### Organizování

Efektivní rozdělení úkolů do jednotlivých činností s možností zajištění jejich koordinace.

- definování a přidělení práce do týmů tak, aby bylo zajištěno dosažení cíle,
- zajištění flexibility organizace (Armstrong, Stephens, 2008, s. 51- 54).

Nedílnou součástí organizování je vedení lidí. Oproti minulosti se zásadně mění styl řízení. *"Lidé se neřídí. Úkolem je lidi vést"* (Drucker 2001, s. 28).

Znalostní pracovníci vyžadují jiný přístup vedoucích pracovníků, založených více na uznání odborných schopností, vytváření partnerského vztahu namísto hierarchického a jistou míru svobodného rozhodování v rámci svěřených úkolů. Úkolem manažera je především rozdělovat úkoly tak, aby pracovník vybraný pro jeho splnění produktivně a efektivně úkol splnil s plným využitím svého odborného potenciálu. Dobře či špatně vybraný tým může zásadně ovlivnit konečné výsledky, a zároveň motivaci jednotlivých pracovníků i celého týmu (Drucker, 2001, s. 25-28 ).

*"Vždycky si můžete vybrat způsob, jak se postavíte ke své práci, i když práci samu si vybrat nemůžete"* (Lundin, Paul, Christensen, 2002, s. 31). Organizování také úzce souvisí s vytvářením motivující atmosféry. Pokud manažer přistupuje k uloženým úkolům způsobem uvedeným na začátku tohoto odstavce, vytváří vítaný vzorec chování pro své podřízené.

### **Definování cílů a úkolů**

Cíle, úkoly a činnosti musí být jasně stanoveny a celý tým s nimi musí být seznámen. Cíle můžeme rozdělit do dvou oblastí:

- pracovní cíle – cíl jednotlivce vážící se na cíle celé firmy,
- osobní cíle – vzdělávání jednotlivců pro zlepšení pracovního výkonu (Armstrong, Stephens, 2008, s. 55-58).

Úkol sám o sobě může působit motivačně, jsou-li dodržena následující pravidla a podmínky. Nedodržení některé z podmínek může mít za následek opačný tj. demotivující efekt.

- člověk se musí s úkolem ztotožnit – cíl musí být dosažitelný a mít pro něho přidanou hodnotu,
- pokud člověk úkol přijme, musí se jeho plnění oddat,
- úkol musí být sestaven podle pravidla SMART.

**(S) Stretching** - jasný a přesný – dostane-li zaměstnanec konkrétní a jasně definovaný cíl je schopen sám sebe dobře motivovat k jeho dosažení.

**(M) Measurable** - měřitelný - umožňuje zjistit, zda byl cíl splněn a zároveň zda byl splněn v požadované kvalitě a množství. Zaměstnanci je tím umožněna sebekontrola dosažení cíle a je tím eliminováno riziko spojené s demotivující kritikou od manažera.

**(A) Agreed** – akceptovaný/dosažitelný – zadaný úkol musí být splnitelný, tzn. pro plnění úkolu je nezbytné manažerem zajistit takové podmínky, aby zaměstnanec mohl úkol splnit. Je-li úkol nedosažitelný, vyvolá silnou demotivaci.

**(R) Realistic** - reálný/smysluplný – úzce navazuje na pravidlo „agreed“, cíle mohou být ambiciózní, ale musí být reálné a smysluplné. Nemožnost splnění úkolu vyvolává silnou demotivaci.

**(T) Time related** - časově vymezený – jasné určení termínu splnění umožňuje časovou flexibilitu, která zároveň snižuje riziko plnění úkolu pod tlakem časového stresu (Bělohlávek, 2008, s. 31, 32, 33).

### **Komunikace**

Správná a jasná komunikace je jedinečný způsob pro sdělení konkrétních úkolů, cílů, získání včasné informace o existenci problémů a jejich řešení (Armstrong, Stephens, 2008, s. 59-64).

### **Zpětná vazba**

V průběhu plnění zadaných úkolů je nutné získávat zpětnovazební informace. Manažer zabezpečuje zpětnou vazbu formou kontroly, která musí být faktická a objektivní. Zpětná vazba by měla být pravidelná a zároveň zajištěna vždy, po splnění konkrétního projektu nebo úkolu. Zpětná vazba odhalí nedostatky nebo pozitivní příležitosti. Uznání a ocenění je pozitivní zpětnou vazbou, která může být účinným motivátorem (Armstrong, Stephens, 2008, s. 71, 72, 73).

*"Většina organizací se snaží soustředit na to, aby z neschopného člověka udělala člověka nevalně průměrného. Vynaloženou energii a prostředky - i čas - by měli spíš věnovat přeměně schopného člověka ve špičkového specialistu" (Drucker, 2001, s. 160).*

Zpětná vazba souvisí nejen s kontrolou plnění svěřených úkolů, ale v neposlední řadě také s rozvojem schopností a dovedností jednotlivých pracovníků. Úspěšným i neúspěšným plněním úkolů se pracovník učí novým dovednostem a získává nové zkušenosti, kterými později přispívá k plnění dalších úkolů. Úkolem manažera je pak odhalovat talenty a schopnosti jednotlivých pracovníků a přidělováním správných úkolů rozvíjet jejich potenciál.

### 3.4.3 Hodnocení

Hodnocením pracovního výkonu je možné získat silný motivační nástroj. Základním předpokladem fungujícího systému hodnocení je správné stanovení cíle a zpětné vazby. Hodnocení má přímou vazbu na systém odměňování, osobní rozvoj a zvýšení výkonnosti (Hroník, 2006, 13, 14, 15).

Pilařová dělí způsob hodnocení pracovníků do dvou skupin na systematické a nesystematické.

- **systematické** - probíhá v pravidelných časových úsecích nebo mimořádně, při vzniku konkrétních definovaných okolností, existují stanovené způsoby a kritéria hodnocení, jsou hodnoceny kompetence a výkon,
- **nesystematické** – probíhá nahodile nebo v návaznosti na vzniklou aktuální situaci (Pilařová, 2008, s. 11-15).

#### **Hodnotící kritéria a metody**

Hodnotící kritéria jsou ukazatelé výkonu (výsledky činnosti) nebo výkonnosti (připravenost podat výkon). Je nezbytné, aby byla správně nastavena nejen hodnotící kritéria, ale také způsob provedení práce (vytvoření podmínek pro realizaci).

Mezi hodnotící metody patří: hodnotící rozhovor, testy a dotazníky, zařazování, atd. (Pilařová, 2008, s. 30).

#### **Hodnotící rozhovor**

Rozhovor probíhá podle předem stanovených pravidel (je připraven známý okruh otázek, místo a čas vedení rozhovoru, atd.). Hodnotitelé i hodnocení mají možnost se na rozhovor předem připravit. Pracovníkovi jsou na konci rozhovoru stanoveny cíle pro další období (Pilařová, 2008, s. 33).

#### **Pochvala, výtka**

Jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů je vyjádření pochvaly a výtky. Ke správnému dosažení motivačního účinku je nutné dodržet následující zásady. Správná pochvala je konkrétní, adresná, včasná, veřejná a může být jak formální, tak i neformální.



Na rozdíl od pochvaly musí být výtka neveřejná. Adresnost, důstojnost a konkrétní popis nedostatků a důvodů selhání jsou hlavními parametry udělované výtky. Zároveň je důležité, aby byl káranému pracovníkovi vždy poskytnut prostor pro jeho vyjádření a hodnocení situace. Na závěr setkání, při kterém je výtka udělována, musí dojít k dohodě o tom, jakým způsobem a v jakém časovém horizontu dojde k nápravě. Nevhodný postup při udělování výtky je často důvodem k demotivaci káraného pracovníka. Naproti tomu dobře vedený rozhovor o výtce může pracovníka motivovat a změnit jeho postoj ke svěřeným úkolům (Bělohlávek, 2008, s. 49, 50, 51).

#### **3.4.4 Odměňování**

Systém odměňování je nastaven tak, aby uspokojil potřeby zaměstnanců i organizace. Řízení odměňování se týká peněžních odměn, zaměstnaneckých benefitů, ale také nehmotných odměn, mezi které patří především pochvala a uznání, možnosti individuálního rozvoje a vzdělávání a v neposlední řadě možnosti kariérního růstu. Systém odměňování by měl být spravedlivý, odpovídat potřebám organizace i zaměstnanců a uzavřeným dohodám (Armstrong, 2009, s. 20).

#### **Peněžní odměna**

Peníze mohou do určité míry fungovat jako motivační nástroj. Slouží k uspokojení základních lidských potřeb, mohou uspokojit potřebu společenského postavení a sebeúcty. Bývají často rozhodujícím faktorem jedince při výběru zaměstnavatele. Peníze jako motivační nástroj lze použít pouze krátkodobě, zvláště to platí u forem mezd, které nemají vazbu na výsledek. Nárůst mzdy má málo kdy za následek vyšší efektivnost nebo splnění více úkolů (Armstrong, 2009, s. 115-116).

Mezi základní formy mzdy patří: mzda časová, úkolová, podílová a výkonová. Dodatkovými mzdovými formami jsou: bonusy, osobní ohodnocení, příplatky, pobídky a podíl na výsledcích organizace (Kociánová, 2010, s. 162, 163).

## **Účinné odměňování**

Pohyblivou složkou mzdy je motivována výkonost. Ke snížení motivace dochází, mají-li všichni zaměstnanci stejnou nebo téměř stejnou odměnu. Pevná část mzdy je jistotou pro zaměstnance a motivuje je k dlouhodobějšímu setrvání v organizaci a zároveň je i kritériem při volbě vhodného zaměstnavatele. Stanovení systému pro výpočet odměny musí být jednoduchý a transparentní. Zaměstnanci by měla být vysvětlena výše odměny, která je odpovídající jeho výkonu. Motivace je posílena, následuje-li odměna bezprostředně po splnění stanoveného úkolu (Bělohávek, 2008, s. 51, 52).

## **Zaměstnanecké benefity**

Zaměstnanecké benefity jsou poskytovány nad rámec mzdy. Jedná se o peněžní i nepeněžní plnění.

- poskytování benefitů fixním způsobem – je určen pro všechny zaměstnance bez možnosti individuálního výběru zaměstnancem,
- poskytování benefitů flexibilním způsobem (systém cafeteria) – zaměstnanci je umožněn výběr benefitu ze stanoveného balíčku dle pravidel zaměstnavatele. Předplacená benefiční karta představuje spojení soukromého života zaměstnance v čase volna s prací (Macháček, 2010, s. 1, 2).

Mezi nejčastější zaměstnanecké výhody patří příspěvky na stravování, rekreační pobyty, kulturní a sportovní akce, penzijní a životní pojištění, programy pro podporu zdraví, na dopravu do zaměstnání atd. (Macháček, 2010, s. 1, 2).

## **Nehmotné odměny**

Dle Armstronga ovlivňují motivaci pracovníků i nehmotné odměny. První oblastí jsou odměny spojené se vzděláváním a osobním rozvojem a druhá oblast jsou odměny spojené s pracovním prostředím (2009, s. 44, 45, 46).

## **Vzdělávání a osobní rozvoj**

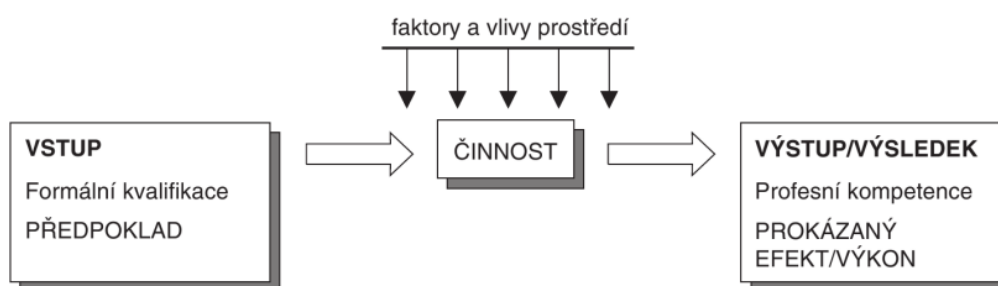
Znalosti a dovednosti získané v průběhu studií a dalšího profesního vzdělávání, obohacené o praktické zkušenosti, se označují pojmem kvalifikace. V tomto pojetí lze dělit kvalifikaci

na formální a neformální. V pracovním prostředí je nadřazenou podobou formální kvalifikace profesní kompetence (Tureckiová, 2004, s. 31).

Soustavné vzdělávání na pracovišti zvyšuje zaměstnancům jejich tržní hodnotu, rozvíjí jejich dovednosti a znalosti. Průběžné poskytování zpětné vazby zaměstnanci mu umožní plánovat osobní rozvoj a motivovat ho ke vzdělávání (Armstrong, 2009, s. 45).

Nejsilnějším nástrojem pro rozvoj pracovníků je koučování. Dovednosti pracovníka jsou rozvíjeny podporou vedoucího nebo zkušených pracovníků (Armstrong, Stephens, 2008, s. 73).

Obrázek č. 4 Vztah formální kvalifikace a profesní kompetence



Zdroj: (Tureckiová, 2004, s. 32)

### **Pracovní prostředí**

Motivaci zaměstnanců ovlivňují následující faktory pracovního prostředí: správné vyjádření pochvaly nebo kritiky, organizační a pracovní procesy, obsah práce, technické a technologické vybavení pracoviště, ochranné pomůcky, adekvátní poměr pracovní doby a volného času včetně možnosti flexibilní pracovní doby a místa, dobrá týmová spolupráce s fungující zpětnou vazbou (Armstrong, 2009, s. 45-48).

## 4 Vlastní práce

### 4.1 Historie a charakteristika zkoumaného podniku

V září 1995 byla založena firma Pavel Majer JOSYMA. Z této firmy vznikla transformací bez zahraniční účasti v srpnu 2004 firma JOSYMA MB s.r.o. Firma Pavel Majer JOSYMA, jejíž jediným vlastníkem byl pan Pavel Majer, zaměstnávala 3 pracovníky. Sídlo původní společnosti bylo v obci Kolomuty, později v Husově ulici v Mladé Boleslavi.



JOSYMA MB s.r.o. má jediného jednatele pana Pavla Majera a sídlí v ulici Steckerova 188 Kosmonosy. Její průměrný počet zaměstnanců je 30, řadí se tak mezi malé firmy.

Název JOSYMA vznikl symbolicky z počátečních písmen příjmení majitele firmy a jeho dvou přátel ze střední školy. Corporate identity představuje více než 20 let charakteristické logo, logo typ písma pro označení firmy, firemními barvami jsou černá, žlutá a bílá. Symbol vrcholku hory ve firemním logu představuje dosažení vytčených nejvyšších cílů.

Specializací firmy JOSYMA MB s.r.o. jsou následující služby:

- elektromontážní práce,
- revize elektro,
- projekční práce.

V rámci elektromontážních prací se firma zabývá rozvody nízkého a vysokého napětí, slaboproudy, instalací elektronických požárních systémů a elektronických zabezpečovacích systémů, datovými rozvody, montáží a instalací vzduchotechniky do průmyslových objektů. Dalším produktem firmy jsou kompletní dodávky instalací včetně telefonních, TV rozvodů a zabezpečovacích zařízení do rodinných domů. Veškeré elektromontážní práce může firma provést tzv. dodavatelsky na klíč.

Firma provádí elektro revize v rodinných domech a průmyslových objektech, revize elektrospotřebičů a hromosvodů.

Kvalita poskytovaných služeb pro elektromontážní a projekční práce je zaručena opakovanou certifikací mezinárodního standardu kvality ISO 9001:2000. Dále společnost vlastní následující certifikáty:

- certifikát systému protipožární ochrany,
- prověrku Národního bezpečnostního úřadu pro fyzické i právnickou osobu,
- RIT (certifikát pro strukturovanou kabeláž informačních systémů),
- oprávnění provádět revize elektrických zařízení ([www.josymamb.cz](http://www.josymamb.cz)).

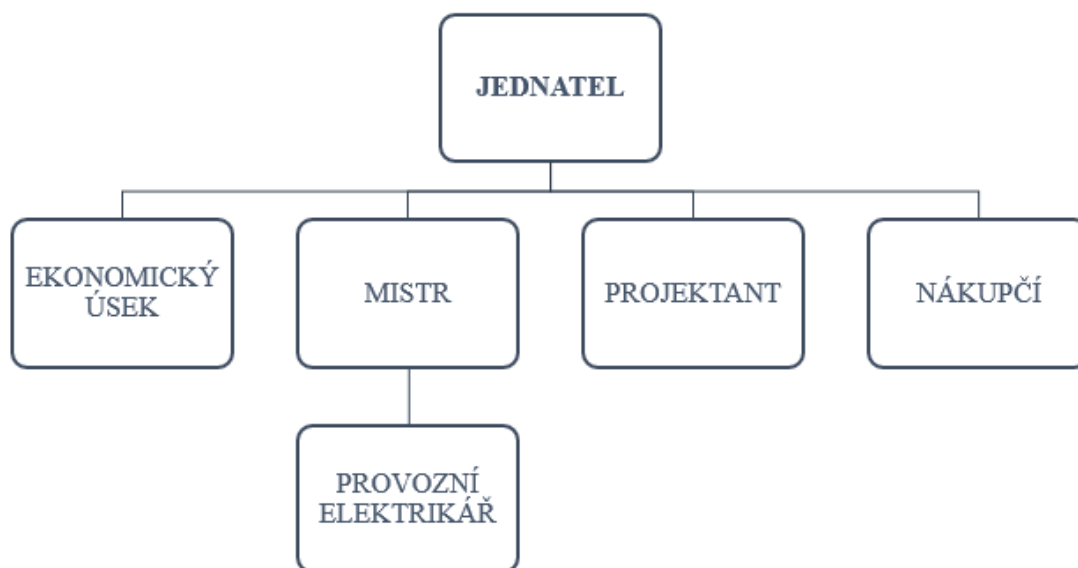
Mezi nejvýznamnější odběratele patří ŠKODA AUTO a.s. Mladá Boleslav. Další významné zakázky zpracovávala firma pro obchodní řetězec SPORTISIMO, Město Mladá Boleslav, Policie ČR, aj. Klíčovým dodavatelem je ELCO ELEKTRO Mladá Boleslav a TREVOS Turnov. Zejména velké zakázky firma získává na základě úspěšné účasti v řádných výběrových řízeních. V případě zajištění realizace většího počtu zakázek ve stejném termínu, firma flexibilně využívá služeb externích dodavatelů a možnosti dočasného zaměstnávání formou dohody o pracovní činnosti nebo dohody o provedení práce. Ve všech případech se firma striktně řídí zákony - Zákoníkem práce, Občanským zákoníkem atd.

Firma je důležitým sponzoringovým partnerem pro sportovní kluby FK Mladá Boleslav, BK Mladá Boleslav, TC Kosmonosy, zároveň je partnerem pro dětský letní tábor Táborníci o.s. a podporuje řadu dalších, především kulturních aktivit v regionu Mladá Boleslav. V rámci partnerství s FK Mladá Boleslav zajišťuje firma kompletní elektro servis včetně zajištění osvětlení v průběhu konaných fotbalových zápasů.

#### 4.1.1 Řídící struktura

Řídícím orgánem firmy je jeho majitel, který je zároveň jediným jednatelem. Rozhoduje o strategii, plánech a zakázkách. Firmu tvoří 30 kmenových zaměstnanců. Třem mistrům je přímo podřízeno 21 provozních elektrikářů a specialistů, kteří jsou rozděleni primárně do deseti týmů. Ekonomický úsek, mistři, projektant a nákupčí jsou řízeni přímo majitelem. Ekonomický úsek má 3 zaměstnance (sekretářku, provozní účetní, personální a mzdovou účetní). Projektant je odpovědný za vypracování veškeré projektové dokumentace a sestavení rozpočtů a nabídek konkrétních zakázek. V kompetenci nákupčího je vyhledání nejvhodnějších dodavatelů a zajištění distribuce materiálu a specializovaného technického vybavení do místa realizace zakázek.

Obrázek č. 6 Řídící struktura podniku



Zdroj: vlastní

Jednotlivé týmy jsou pro zajištění realizace své práce vybaveni menšími užitkovými vozy, ve kterých mají operativně k dispozici pracovní vybavení, nářadí a ochranné pomůcky. Pro zajištění komunikace mají zaměstnanci k dispozici pracovní mobilní telefony. Pracovníkům, kterým je svěřena odpovědnost za dopravní prostředek je umožněna přeprava tímto vozem z místa pracoviště do místa bydliště (kniha jízd je ve firmě vedena elektronicky).

## **4.2 Sběr dat**

### **Metodika sběru dat**

Pro potřeby sběru dat byla využita metoda kvantitativního výzkumu, osobní dotazování Pen & Paper (PAPI). Respondenti byli osobně osloveni s žádostí o vyplnění dotazníku. Při předávání byla vysvětlena struktura dotazníku, stejně jako způsob jeho vyplňování. Vzhledem k důvěrné povaze získaných informací byli všichni respondenti ujištěni o zachování anonymity a požádáni o uvedení pravdivých odpovědí. Vyplněné dotazníky vkládali respondenti do obálky.

Z celkového počtu 29 oslovených se do dotazníkového šetření zapojilo 25 respondentů, což představuje návratnost 86 %.

### **Dotazník**

Dotazník byl určen všem zaměstnancům firmy s výjimkou jejího majitele. Struktura dotazníku pokrývala problematiku: podmínek na pracovišti, ohodnocení práce zaměstnanců a možností odborného růstu, vztahy s nadřízenými a dále určení motivačního typu. V naprosté většině případů volil dotazovaný odpověď na škále 1-určitě ano, 2-většinou ano, 3-nejsem si jistý, nevím, 4-většinou ne a 5-určitě ne. Dotazník obsahoval jednu otevřenou otázku, všechny ostatní otázky byly kladeny jako uzavřené.

### **Pozorování**

V průběhu praxe proběhlo nezúčastněné pozorování, v tomto případě skryté pozorování.

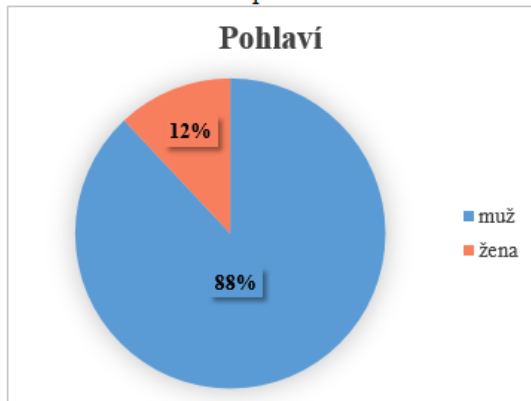
### **Osobní rozhovor s majitelem firmy a náhodnými zaměstnanci**

## 4.2.1 Výsledky dotazníkového šetření

### Úvodní otázky

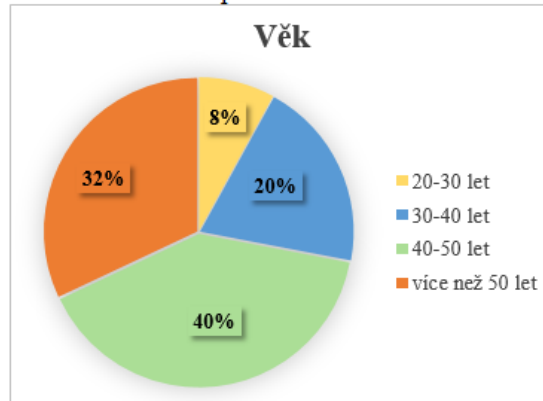
První čtyři otázky byly zaměřeny na zjištění demografické struktury vzorku, tj. pohlaví, věk, dosažená kvalifikace a délka zaměstnání u firmy JOSYMA. Výsledky jsou uvedeny v grafech.

Graf. č.1 Pohlaví respondentů



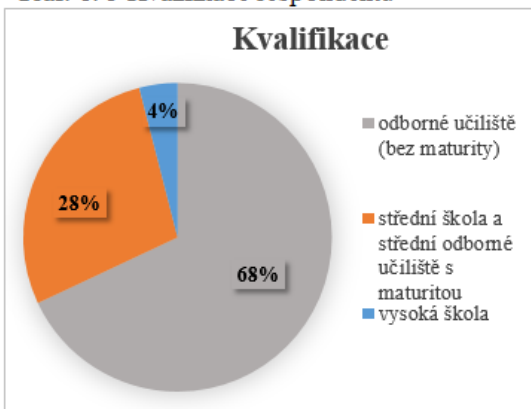
Zdroj: vlastní

Graf. č. 2 Věk respondentů



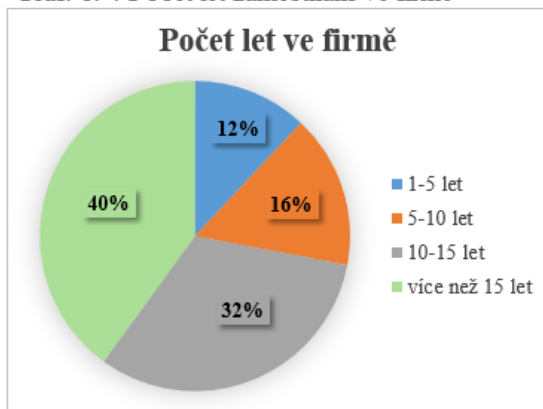
Zdroj: vlastní

Graf. č. 3 Kvalifikace respondentů



Zdroj: vlastní

Graf. č. 4 Počet let zaměstnání ve firmě



Zdroj: vlastní

Struktura vzorku podle pohlaví ukazuje na jasnou převahu mužů (88 % mužů a 12 % žen). Toto rozložení v zásadě odpovídá charakteru poskytovaných služeb, které mnohdy vyžadují větší fyzické schopnosti a specifické dovednosti. Ženy jsou zastoupeny pouze v administrativní oblasti.



Z analýzy věkové struktury je patrný vyšší podíl zaměstnanců ve věkové kategorii 40 a více let (72 %). Podobně, jako v případě rozložení struktury vzorku podle pohlaví, je také klasifikace zaměstnanců podle dosaženého vzdělání do značné míry ovlivněna charakterem poskytovaných služeb. 68 % zaměstnanců dosáhlo odborného vzdělání zakončeného výučním listem bez maturity a 32 % má odborné vzdělání ukončené maturitou.

Firma JOSYMA se může chlubit vysokou loajalitou svých zaměstnanců. Více než 70 % zaměstnanců, resp. 18 dotazovaných, pracuje ve firmě déle než 10 let.

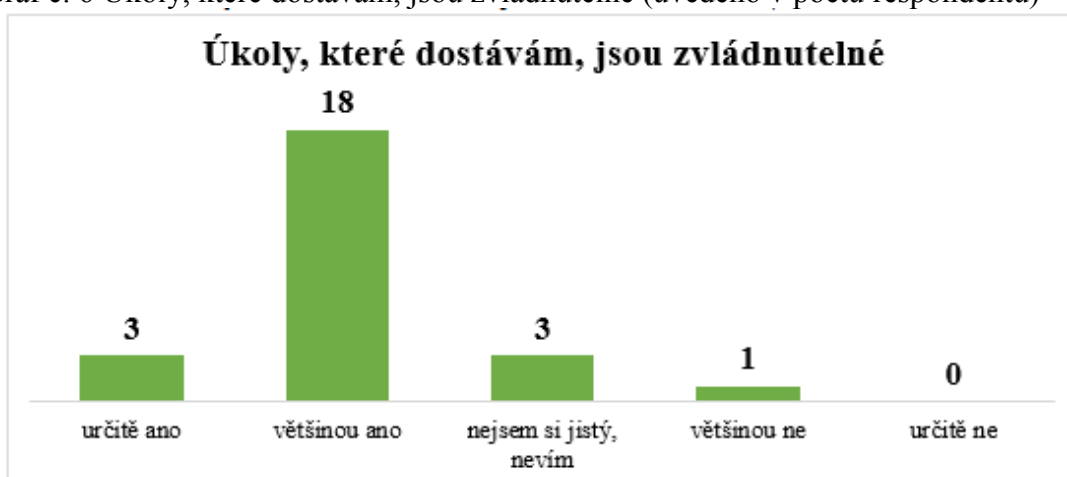
### Práce a pracovní prostředí (grafické zobrazení v počtech respondentů)

Graf č. 5 Má práce mě baví (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Graf č. 6 Úkoly, které dostávám, jsou zvládnutelné (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Analýzou skupiny otázek zaměřených na práci a pracovní prostředí bylo dosaženo následujících výsledků. U 76 % respondentů lze říci, že je práce baví (součet odpovědí určitě a většinou ano, viz graf č. 5). U této skupiny lze předpokládat, že jejich práce nevyžaduje mimořádnou kontrolu.

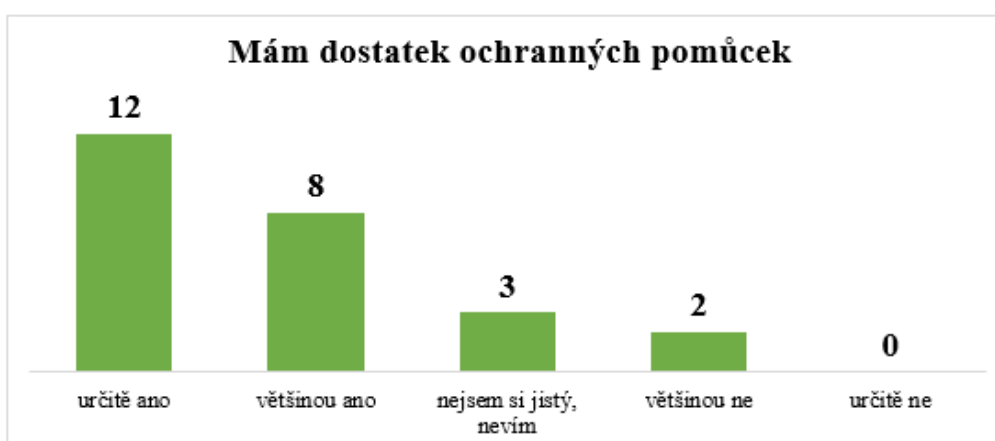
Zároveň 84 % respondentů hodnotí úkoly, které jim jsou zadávány, jako zvládnutelné (viz graf č. 6). Zde by bylo vhodné prověřit, zda úkoly, které jsou zadávány, dokáží zaměstnanec dostatečně motivovat a uspokojovat je v oblasti seberealizace.

Graf č. 7 Pracovní pomůcky, nástroje a nářadí jsou kvalitní (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

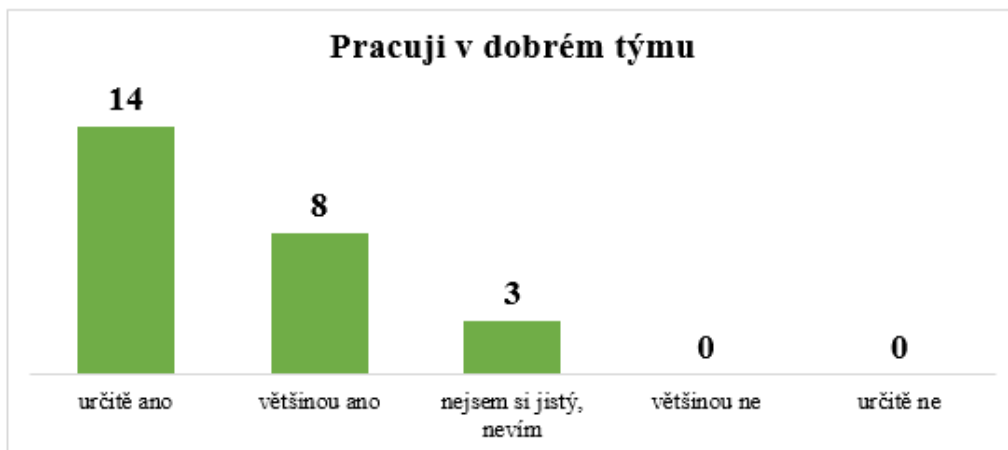
Graf č. 8 Mám dostatek ochranných pomůcek (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Kvalitu pracovních pomůcek, nástrojů a náradí posoudilo 64 % dotazovaných jako na velmi dobré úrovni (viz graf č. 7), 80 % dotazovaných považuje vybavení ochrannými pomůckami za dostatečné (viz graf č. 8). Dosažené výsledky vedou k závěrům, že se většina zaměstnanců cítí být při výkonu své práce dostatečně chráněna.

Graf č. 9 Pracuji v dobrém týmu (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Graf č. 10 S kolegy se setkávám i mimo práci (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Práci v týmu hodnotí 88 % zaměstnanců jako velmi dobrou až výbornou (viz graf č. 9) a 60 % zaměstnanců se setkává také mimo práci (viz graf č. 10). Z těchto výsledků je možné usuzovat, že mezi zaměstnanci panují přátelské vztahy a pravděpodobně existují také společné zájmy.

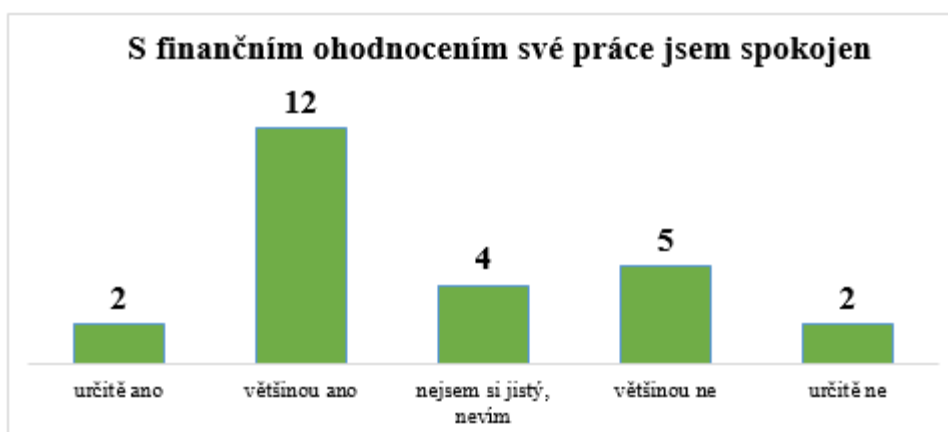
### **Ohodnocení a odborný růst (grafické zobrazení v počtech respondentů)**

Graf č. 11 Upřednostnil bych úkolovou mzdu (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Graf č. 12 S finančním ohodnocením své práce jsem spokojen (uvedeno v počtu respondentů)

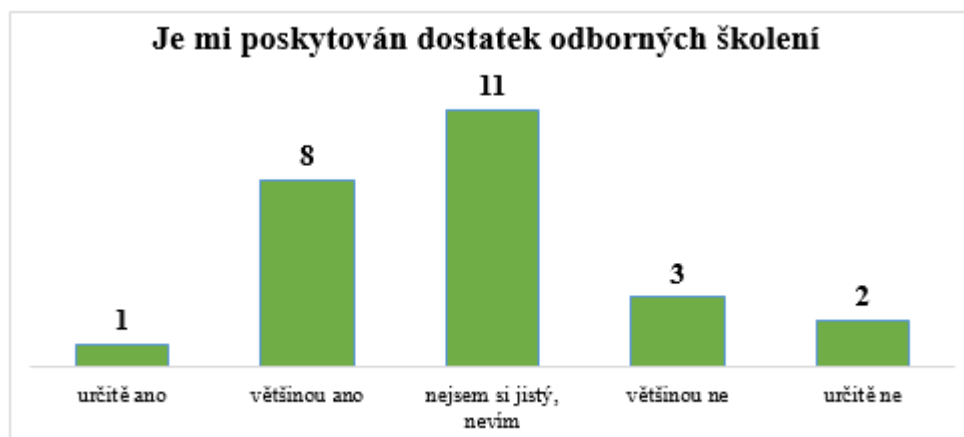


Zdroj: vlastní

Cílem otázky „upřednostnil bych úkolovou mzdu“ bylo zjistit, zda by zaměstnanci uvítali změnu ve způsobu odměňování. Charakter práce a realizovaných zakázek nelze

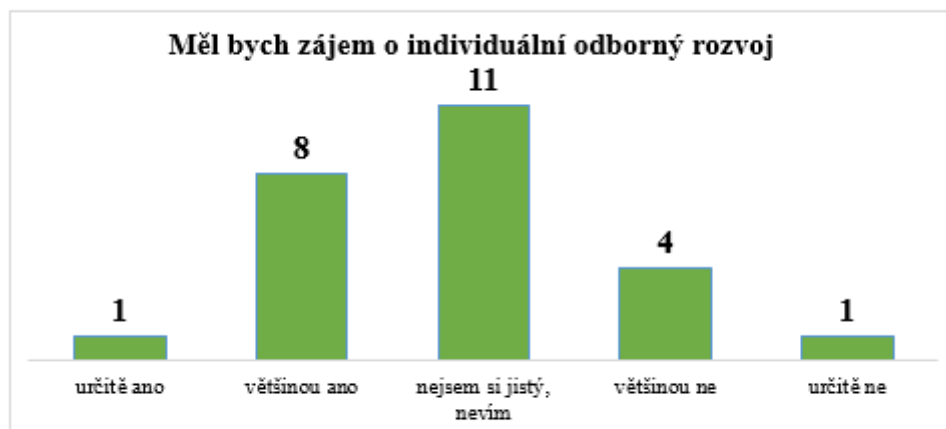
odměňovat typickým způsobem pro úkolovou mzdu, ale bylo by možné kombinovat s určitou formou pohyblivé mzdy, a to nejen u provozních elektrikářů, ale také u mistrů. 40 % zaměstnanců by způsob odměny formou stanoveného úkolu upřednostnilo (viz graf č. 11). Více než polovina, tj. 56 % zaměstnanců, je spokojena s výší svého finančního ohodnocení (viz graf č. 12).

Graf č. 13 Je mi poskytován dostatek odborných školení (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Graf č. 14 Měl bych zájem o individuální odborný rozvoj (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Další dvě otázky byly směřovány na vzdělávání zaměstnanců a jejich individuální rozvoj. 36 % zaměstnanců je spokojeno se zajištěním odborných školení (viz graf č. 13). Dle vyhlášky 50/1978 Sb. musí být pracovníci v oboru elektroinstalací pravidelně školeni

a přezkušování ze znalostí norem a předpisů. Toto školení firma JOSYMA svým zaměstnancům poskytuje zdarma. Více než třetina (36 %) zaměstnanců firmy projevila zájem o další individuální odborný rozvoj (viz graf č. 13).

### Vztah s přímým nadřízeným (grafické zobrazení v počtech respondentů)

Tento okruh otázek analyzuje vztah zaměstnanců s jejich přímým nadřízeným. 84 % zaměstnanců hodnotí kladně znalost nadřízených o jimi realizovaných úkolech (viz graf č. 15). Na otázku „při řešení úkolu je brán v potaz můj názor“ odpovědělo souhlasně 48 % respondentů, 52 % odpovědělo neurčitě nebo negativně, což značí nedostatky v poskytované zpětné vazbě, chybné či nedostatečné komunikaci (viz graf č. 16).

Graf č. 15 Nadřízený zná mé úkoly (uvedeno v počtu respondentů)



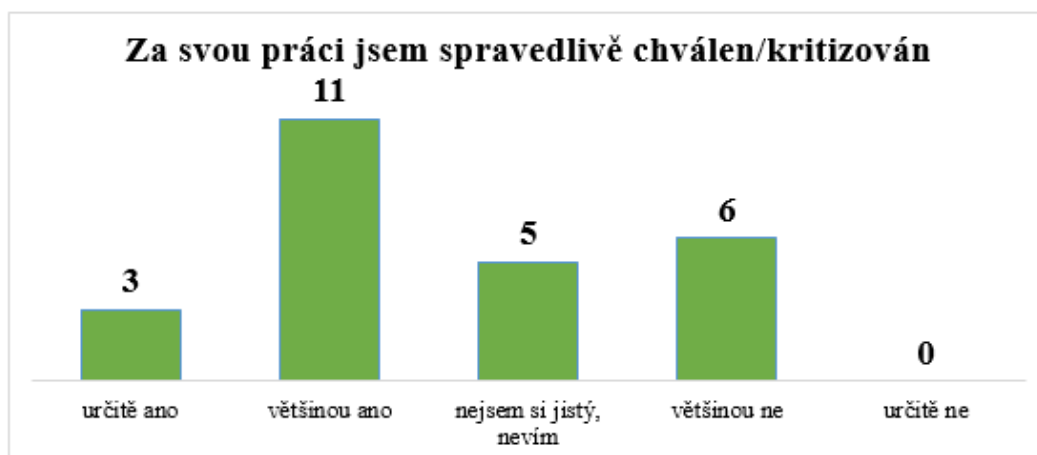
Zdroj: vlastní

Graf č. 16 Při řešení úkolů je brán v potaz můj názor (uvedeno v počtu respondentů)



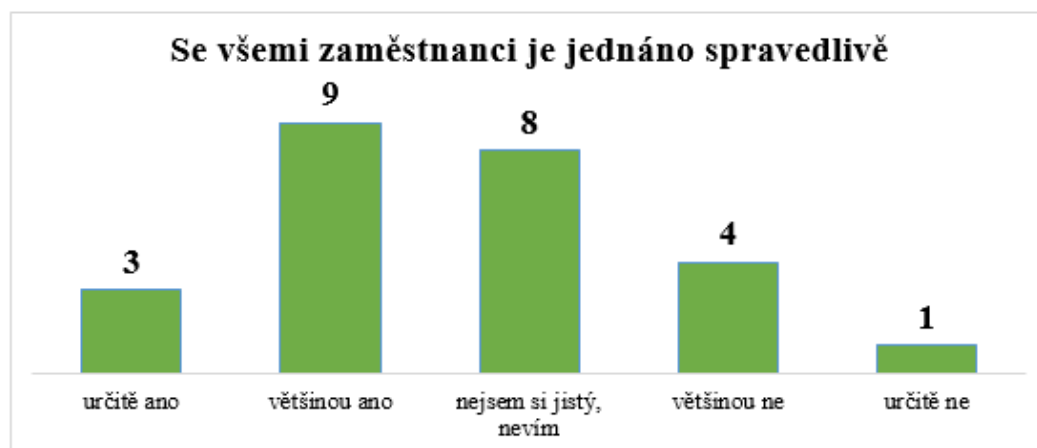
Zdroj: vlastní

Graf č. 17 Za svou práci jsem spravedlivě chválen/kritizován (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Graf č. 18 Se všemi zaměstnanci je jednáno spravedlivě (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Otázka „za svou práci jsem spravedlivě chválen/kritizován“ měla za cíl zjistit, zda je poskytovaná zpětná vazba objektivní. 56 % dotazovaných zaměstnanců hodnotí poskytovanou zpětnou vazbu ve firmě za objektivní a 44 % za neobjektivní (viz graf č. 17). Vzhledem k tomu, že pochvala nebo kritika je jeden z účinných motivačních faktorů, lze doporučit, věnovat této situaci pozornost.

„Se všemi zaměstnanci je jednáno spravedlivě“ byla další otázka dotazníku, kde analýza potvrdila jisté pochybnosti o činnosti vedoucích pracovníků firmy. O spravedlivém zacházení se zaměstnanci firmy je přesvědčena téměř polovina respondentů (48 %), přibližně třetina (32 %) dotazovaných se nedokázala jednoznačně rozhodnout a 20 % vnímá jednání jako nespravedlivé (viz graf č. 18).

Graf č. 19 Je pro mě názor nadřízeného důležitý (uvedeno v počtu respondentů)



Zdroj: vlastní

Poslední otázka v tomto okruhu zněla „je pro mě názor nadřízeného důležitý“. Kladně odpovědělo 56 % dotazovaných a 44 % dotazovaných se nedokázalo jednoznačně rozhodnout nebo odpovědělo záporně (viz graf č. 19).

### „Uvítal/a bych následující zaměstnanecké výhody“

V dotazníku byla uvedena jedna otevřená otázka „uvítal bych následující zaměstnanecké výhody“, na kterou odpovědělo 7 zaměstnanců, což představuje 28 %. Nejčastějším požadavkem bylo více dnů dovolené. Firma poskytuje zaměstnancům 20 dnů dovolené. Požadavek pravděpodobně vychází ze skutečnosti, že ŠKODA AUTO, a.s. (největší zaměstnavatel v regionu Mladá Boleslav) poskytuje svým zaměstnancům 25 dnů dovolené. Další četnou odpovědí byl požadavek na úpravu mzdy nebo její formy. Jedenkrát se v dotazníku vyskytl požadavek na lepší organizaci práce včetně zajištění zdrojů (materiálu).



## Využití motivačních typů ke komunikaci se zaměstnanci

Poslední část dotazníku je zaměřena na určení motivačních typů jednotlivých zaměstnanců a s tím souvisejících motivačních poloh. Z umístění respondentů do stupnice pyramidy potřeb, jsem určila efektivní motivační faktory.

Graf č. 20 Motivační typy

usměřňovatelé <b>UZNÁNÍ</b> 16%	objevovatelé <b>SEBEREALIZACE</b> 10%
sladřovatelé <b>PŘÍSLUŠNOST</b> 46%	zpřesňovatelé <b>BEZPEČÍ</b> 8%

Zdroj: (Plamínek,2015,s.45, 102)

Z analýzy vyplývá, že pracovní podmínky, finanční odměna a pracovní jistota jsou motivační polohou pro 14 % dotazovaných. Pro tuto skupinu zaměstnanců je velmi důležité definovat a dodržovat jasná pravidla. Toto se týká především oblasti odměňování. Pro tento typ zaměstnanců je velmi důležité znát konkrétní cíl a odměnu pokud bude cíl správně a včas splněn.

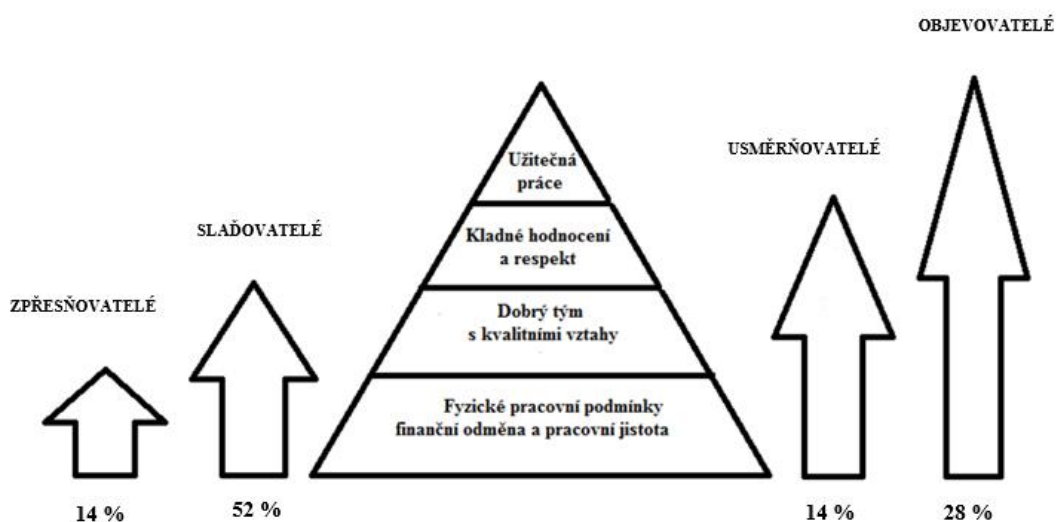
Pro více než 50 % dotazovaných je silným motivačním faktorem dobrý tým a dobré vztahy na pracovišti, pozornost, pochvala za dobrou práci, zájem o jejich pracovní i osobní potřeby.

Pro tento typ zaměstnanců je velmi důležitá konkrétní zpětná vazba. Tato zpětná vazba by měla být nejen pravidelnou součástí hodnotících pohovorů, ale také běžnou součástí pracovního dne.

20 % zaměstnanců potřebuje vytvoření podmínek pro zviditelnění jejich úspěchu, pochvalnou i kritickou zpětnou vazbu, zdůraznění jejich silných stránek. Při kritice a definování slabých stránek je nutné být vždy velmi konkrétní.

14 % respondentů je nejlépe motivováno výsledky a uspokojením ze své práce. Postupným přidělováním větších kompetencí a umožněním využití jejich kreativity při řešení pracovních problémů budou tito zaměstnanci vysoce motivovaní k podávání lepších výkonů.

Obrázek č. 7 Pozice motivačních typů v Maslowově pyramidě potřeb



Zdroj: (Plamínek,2015, s.101, 104)

## **5 Výsledky a diskuse**

### **5.1 Návrh změn v motivačním mechanismu sledované firmy**

Na základě dotazníkového výzkumu, analýzy dat a jejich vyhodnocení v oblasti práce a pracovního prostředí, hodnocení a odborného růstu zaměstnanců a vztahů s přímým nadřízeným, lze navrhnout níže uvedená opatření. Tato opatření povedou ke zlepšení pracovní atmosféry v podniku, zvýšení motivace pracovníků a ke zvýšení kvalifikace v oblasti práce s personálem u vedoucích pracovníků a mistrů, a to za použití motivačních mechanismů a opatření ve firmě JOSYMA MB, s.r.o.

Dle procentuálního zastoupení motivačních typů respondentů ve firmě jsem identifikovala tyto hlavní motivační faktory

- pracovní tým, jehož jsou součástí,
- vztahy s kolegy jak na pracovišti, tak i ve firmě,
- pracovní podmínky,
- a pracovní jistota (stabilita firmy).

Všechny výše uvedené motivační faktory má majitel možnost podporovat a rozvíjet bez zásadního zvyšování personálních nákladů.

#### **Zavedení pravidelných hodnotících rozhovorů**

Jako první důležité téma pro změnu jsem určila pravidelné hodnotící pohovory. Ty by měly probíhat, jak mezi vedoucím pracovníkem (mistrem) a podřízeným, tak i mezi majitelem firmy a zaměstnanci.

Dotazníkové šetření ukázalo slabiny v organizaci práce a ve vztazích s přímým nadřízeným. V současné době považuji za největší slabinu neexistenci pravidelných hodnotících rozhovorů. Majitel firmy se s technickými pracovníky setkává pravidelně každý den na operativních poradách. S provozními elektrikáři se majitel setkává minimálně jedenkrát měsíčně. Na těchto schůzkách řeší aktuální pracovní situaci, operativní problémy na právě probíhajících zakázkách. Není zde však prostor pro řešení personálních otázek

ani otázek osobního rozvoje pracovníků. Tento způsob setkávání nelze považovat za motivující hodnotící rozhovor.

Na základě výsledků dotazníkového šetření doporučuji zavést plánovaná a pravidelná osobní setkání majitele firmy se všemi zaměstnanci. Frekvenci těchto setkání navrhuji pro začátek jedenkrát za šest měsíců. Zaměstnanci musí být umožněno předem se na rozhovor připravit. V úvodu rozhovoru zhodnotí vedoucí pracovník úspěchy zaměstnance a požádá ho o sebehodnocení. V druhé části rozhovoru se budou věnovat eventuálním nedostatkům v práci zaměstnance a krokům, které povedou k nápravě. Výsledkem rozhovoru je definování společných cílů a cesty k jejich dosažení. Doporučuji proškolení vedoucích pracovníků (mistrů) tak, aby si zaměstnanec cíle sám stanovil. Takto bude mít zaměstnanec větší motivaci cíle dosáhnout.

Zavedení pravidelného hodnotícího pohovoru s každým zaměstnancem zajistí lepší informovanost zaměstnance o jeho výkonu v minulém období, o možnostech vlastního pracovního rozvoje a také mu dají příležitost vyjádřit se ke způsobu práce a navrhnout zlepšení. To dá zaměstnancům větší pocit sounáležitosti s firmou a možnost podílet se na jejím rozvoji.

### **Podpora dalšího profesního vzdělávání**

Druhým důležitým tématem je oblast vzdělávání a dalšího profesního rozvoje. Služby poskytované firmou jsou vysoce odborné. Činnosti většiny zaměstnanců se musí řídit vyhláškou č. 50/1978 Sb. o odborné způsobilosti v elektrotechnice. Firma zaměstnancům poskytuje všechna, zákonem stanovená povinná školení a přezkoušení v rámci jejich dosažené odborné způsobilosti (v rozmezí 2-3 let). Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že více než třetina zaměstnanců má o další rozvoj velký zájem. Majitel firmy osobně konstatoval rezervy v kvalifikaci svých zaměstnanců. Některým zaměstnancům, v průběhu jejich působení ve firmě, bylo umožněno zvýšení kvalifikace. Tento trend doporučuji v budoucnosti podporovat.

Z analýzy věkové struktury vyplývá, že naprostá většina zaměstnanců je v ekonomicky produktivním věku (dle zákona č. 155/1995 Sb. o důchodovém pojištění je současná hranice pro odchod do důchodu v rozmezí 60-67 let, tzn. maximálně jedna třetina zaměstnanců, dosáhne důchodové hranice za 10 a více let). Graf č. 4 ukazuje na velmi vysokou loajalitu zaměstnanců k firmě.

Při prvním hodnotícím pohovoru doporučuji věnovat část rozhovoru mezi majitelem a zaměstnancem vypracování individuálního plánu kvalifikačního rozvoje a vytvoření podmínek pro jeho realizaci. Se zaměstnancem je možné uzavřít dohodu o zvýšení kvalifikace, která bude obsahovat podmínku určitého počtu let setrvání ve firmě. Investici do zvýšení kvalifikace zaměstnanců lze vyhodnotit jako zvýšení nehmotného aktiva firmy.

Na závěr doporučuji vyškolit vedoucí pracovníky firmy, včetně majitele a mistrů v oblasti komunikace s podřízenými, motivace a vedení týmů. Již základní proškolení a využití takto nabytých znalostí v praxi vyřeší většinu komunikačních problémů se kterými se firma JOSYMA MB s.r.o. potýká.

### **Úprava způsobu odměňování**

Jako třetí doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců navrhuji úpravu způsobu odměňování. V současnosti používá firma dva způsoby odměňování svých zaměstnanců. Pro technické a administrativní pracovníky je stanovena dohodnutá pevná mzda. Ostatní zaměstnanci jsou odměňováni stanovenou hodinovou mzdou. Firma má vypracovanou tarifní tabulku hodinových sazeb a zároveň je stanoven způsob mimořádných odměn dle výsledku realizovaného úkolu.

Zaměstnancům nebyl způsob odměňování nikdy dobře vysvětlen a není jim jasný. Neznají přesné podmínky, na základě kterých jim je stanovena konkrétní základní hodinová sazba uvedena v tarifní tabulce. Pohyblivá část mzdy (odměny) se řídí návrhem mistra a následným schválením majitelem firmy. Mistr zaměstnance informuje o návržení mimořádné odměny a následně o skutečnosti, zda jim byla odměna majitelem schválena.

Doporučuji tyto změny:

- vysvětlit zaměstnancům tarifní tabulky a podmínky za jakých jsou v jednotlivých tarifech odměňování,
- nesdělovat výši mimořádných odměn před tím, než budou schváleny majitelem firmy, aby nedocházelo ke zklamání a demotivaci zaměstnance,
- na hodnotících pohovorech se pravidelně věnovat tématu odměňování,
- obecná pravidla odměňování zveřejnit a o všech detailech odměňování konkrétního pracovníka hovořit vždy jen s ním.

Věřím, že mnou navrhované změny motivačního mechanismu povedou ke zvýšení motivace zaměstnanců, zvýšení jejich produktivity, a tím i ke zvýšení výkonu celé firmy.

### **Zlepšení zpětné vazby a komunikace**

Z rozhovorů se zaměstnanci vyplynulo následující zjištění. Před zahájením realizace projektu, je vždy znám termín dokončení, se kterým jsou zaměstnanci seznámeni. V průběhu realizace probíhá pravidelná kontrola plnění nadřízenými. Vždy je určena jedna odpovědná osoba v týmu (vedoucí projektu), která informuje operativně mistra o průběhu prací, potřebě zajištění dalšího materiálu a případných problémech. Přesto, že mistr získá informace, dochází k velkým časovým prodlevám například v dodávce materiálu. Zaměstnanci se následkem této skutečnosti dostávají do časové tísně s plněním úkolů. Nedodržení termínu je jim nadřízeným vytýkáno. Po ukončení realizace projektu neprobíhá jeho zhodnocení.

Neefektivní organizace práce a nízký respekt k informacím poskytovaným zaměstnancem jsou tak důvodem nízké motivace, neochotě udělat něco navíc a přicházet s návrhy na zlepšení. Hodnocení projektů a využívání zkušeností s řešením problémů i v dalších projektech povede nejen k větší motivovanosti zaměstnanců přemýšlet o zadaných úkolech, ale také k zefektivnění chodu celé firmy.

Doporučuji následující změny:

- vedoucí projektu společně s nadřízeným (mistrem) před započítím prací sestaví plán práce týmu a dodávek materiálu,

- mistr bude věnovat pozornost informacím, které dostává od vedoucího projektu a případné problémy, především ty, týkající se včasných dodávek materiálu, budou ihned společně řešit,
- hodnocení práce vždy zakládat na objektivních skutečnostech a dát prostor k vyjádření i druhé straně,
- při prováděných kontrolách nebudou hodnoceny pouze nedostatky a vytýkány chyby, ale nejprve bude kladně zhodnocena práce jak týmu, tak i jednotlivců,
- pokud bude mistr vytýkat nedostatky konkrétnímu pracovníkovi, musí být kritika vždy vyjádřena v soukromí, musí být konkrétní a přesná,
- po realizaci projektu vždy vyhodnotit pozitiva a negativa realizace a vyhodnotit zda nemohou být některé použité postupy aplikovány na projekty budoucí.

### **Podporovat volnočasové aktivity zaměstnanců**

Více než polovina zaměstnanců se setkává mimo pracovní dobu. Jejich zálibou je sport především cyklistika a badminton. Firma organizuje pro zaměstnance dvakrát za rok turnaj v badmintonu a jedenkrát za dva roky týmu cyklistů poskytne cyklistické dresy s reklamou firmy.

Doporučuji v této podpoře pokračovat a eventuálně ji rozšířit. Zároveň při prvním hodnotícím pohovoru věnovat část rozhovoru mezi majitelem a zaměstnancem také zájmu o jeho volnočasové aktivity.

## 6 Závěr

V úvodu teoretické části byly nadefinovány a vysvětleny základní pojmy související s motivací. Následně byly popsány základní a dodnes používané teorie pracovní motivace. Teoretická část se dále zabývala osobností člověka ve vztahu k práci, která je zaměřena především na definování hodnot, schopností, potřeb, znalostí, dovedností, zkušeností a postojů. Závěr této podkapitoly je věnován motivačním typům osobností. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na efektivní vedení. Kapitola se blíže věnuje osobnosti manažera a jeho činnostem, organizování, definování cílů a úkolů, komunikaci, zpětné vazbě a způsobu hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Ve firmě JOSYMA MB, s.r.o. bylo zjišťováno fungování motivačního mechanismu. V úvodu praktické části byla firma charakterizována a byla představena její řídicí struktura.

Na základě teoretických informací bylo provedeno šetření na místě a to formou připraveného dotazníku a osobního pozorování včetně nezávislých rozhovorů. Výsledky dotazníkového šetření byly graficky zpracovány, analyzovány a bylo provedeno jejich vyhodnocení. V závěru praktické části byly navrženy změny v motivačním mechanismu sledované firmy.

Zaměstnanci firmy JOSYMA MB s.r.o. jsou se svou prací, úkoly, týmem i nadřízenými v podstatě spokojeni. Problémy, které byly odhaleny, pramení především z absence pravidelných osobních pohovorů se zaměstnanci, s absencí hodnocení po dokončení jednotlivých projektů a s nedostatkem komunikace mezi majitelem, mistry, vedoucími jednotlivých projektů a běžnými zaměstnanci. Změnami, které navrhuji ve své bakalářské práci, pokud budou zavedeny a pravidelně prováděny, dojde ke zlepšení celkové atmosféry ve firmě.



## 7 Seznam použitých zdrojů

ADAIR, John Eric. 2004. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing s.r.o. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10 vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael a Tina STEPHENS. 2008. *Management a leadership*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2890-2.

BĚLOHLÁVEK, František. 1996. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico. ISBN 80-85839-09-1.

BĚLOHLÁVEK, František. 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s. ISBN 978-80-251-2235-8.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJHAMR. 2005. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s. ISBN 80-247-1300-4.

DRUCKER, Peter F. 2001. *Výzvy managementu pro 21. století*. 1. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-021-X.

HRONÍK, František. 2006. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-1458-2.

KOČIANOVÁ, Renata. 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2497-3.

LUNDIN, Stephen, Harry PAUL a John CHRISTENSEN. 2002. *Fish! Ryby!*. 1. vyd. Praha: Pragma. ISBN 80-7205-899-1.

MACHÁČEK, Ivan. 2010. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7400-301-1.

NAKONEČNÝ, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a.s. ISBN 80-85603-01-2.

PILAŘOVÁ, Irena. 2008. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 978-80-247-5515-1.

TURECKIOVÁ, Michaela. 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd.. Praha: Grada Publishing, a.s. ISBN 80-247-0405-6.

### **Internetové zdroje**

*JOSYMA MB, s.r.o. - elektromontážní práce Mladá Boleslav* [online]. Mladá Boleslav [cit. 2016-02-27]. Dostupné z: <http://www.josymamb.cz/>

*Starobní důchody - Česká správa sociální zabezpečení* [online]. 2015. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <http://www.cssz.cz/cz/duchodove-pojisteni/davky/starobni-duchody.htm>

*Průměrné mzdy - 3. čtvrtletí 2015* | ČSÚ [online]. 2015. [cit. 2016-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/cr/prumerne-mzdy-3-ctvrtleti-2015>

## Seznam obrázků

Obrázek č. 1 Maslowova pyramida potřeb.....	14
Obrázek č. 2 Teorie Z.....	17
Obrázek č. 3 Vztah motivačního založení a motivační polohy.....	20
Obrázek č. 4 Vztah formální kvalifikace a profesní kompetence.....	27
Obrázek č. 5 Logo JOSYMA MB, s.r.o.....	28
Obrázek č. 6 Řídící struktura podniku.....	30
Obrázek č. 7 Pozice motivačních typů v Maslowově pyramidě potřeb.....	42

## Seznam grafů

Graf č. 1 Pohlaví respondentů.....	32
Graf č. 2 Věk respondentů.....	32
Graf č. 3 Kvalifikace respondentů.....	32
Graf č. 4 Počet let zaměstnání ve firmě.....	32
Graf č. 5 Má práce mě baví.....	33
Graf č. 6 Úkoly, které dostávám, jsou zvládnutelné.....	33
Graf č. 7 Pracovní pomůcky, nástroje a nářadí jsou kvalitní.....	34
Graf č. 8 Mám dostatek ochranných pomůcek.....	34
Graf č. 9 Pracuji v dobrém týmu.....	35
Graf č. 10 S kolegy se setkávám mimo práci.....	35
Graf č. 11 Upřednostnil bych úkolovou mzdu.....	36
Graf č. 12 S finančním ohodnocením své práce jsem spokojen.....	36
Graf č. 13 Je mi poskytováno dostatek odborných školení.....	37
Graf č. 14 Měl bych zájem o individuální odborný rozvoj.....	37
Graf č. 15 Nadřízený zná mé úkoly.....	38
Graf č. 16 Při řešení úkolu je brán v potaz můj názor.....	38
Graf č. 17 Za svou práci jsem spravedlivě chválen/kritizován.....	39
Graf č. 18 Se všemi zaměstnanci je jednáno spravedlivě.....	39
Graf č. 19 Je pro mě názor nadřízeného důležitý.....	40
Graf č. 20 Motivační typy.....	41

## Seznam tabulek

Tabulka č. 1 Rozdělní respondentů podle pohlaví.....	55
Tabulka č. 2 Rozdělení respondentů podle věku.....	55
Tabulka č. 3 Dosažené vzdělání.....	55
Tabulka č. 4 Počet let ve firmě.....	55
Tabulka č. 5 Má práce mě baví.....	56
Tabulka č. 6 Úkoly, které dostávám, jsou zvládnutelné.....	56
Tabulka č. 7 Pracovní pomůcky, nástroje a nářadí jsou kvalitní.....	56
Tabulka č. 8 Mám dostatek ochranných pomůcek.....	56
Tabulka č. 9 Pracuji v dobrém týmu.....	57
Tabulka č. 10 S kolegy se setkávám i mimo práci.....	57
Tabulka č. 11 Upřednostnil bych úkolovou mzdu.....	57
Tabulka č. 12 S finančním ohodnocením své práce jsem spokojen.....	57
Tabulka č. 13 Je mi poskytován dostatek odborných školení.....	58
Tabulka č. 14 Měl bych zájem o individuální odborný rozvoj.....	58
Tabulka č. 15 Nadřízený zná mé úkoly.....	58
Tabulka č. 16 Při řešení úkolů je brán v potaz můj názor.....	58
Tabulka č. 17 Za svou práci jsem spravedlivě chválen/kritizován.....	59
Tabulka č. 18 Se všemi zaměstnanci je jednáno spravedlivě.....	59
Tabulka č. 19 Je pro mě názor nadřízeného důležitý.....	59
Tabulka č. 20 Motivační typy v podniku.....	59
Tabulka č. 21 Určení motivačního typu.....	60

## Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník.....	53
Příloha č. 2 Související výpočty.....	55

## 8 Přílohy

### Příloha č. 1 Dotazník

#### Pohlaví

- muž
- žena

#### Věk

- méně než 20 let
- 20-30 let
- 30-40 let
- 40-50 let
- více než 50 let

#### Nejvyšší dosažené vzdělání

- základní
- odborné učiliště (bez maturity)
- střední škola a střední odborné učiliště s maturitou
- vyšší odborná škola
- vysoká škola

#### Jak dlouho pracujete ve firmě?

- méně než 1 rok
- 1-5 let
- 5-10 let
- 10-15 let
- více než 15 let

Příloha č. 1 dotazník

**Následující tvrzení prosím označte dle níže uvedené legendy:**

**1 - určitě ano**

**2 - většinou ano**

**3 - nejsem si jistý, nevím**

**4 - většinou ne**

**5 - určitě ne**

#### **Práce a pracovní prostředí**

Má práce mě bavit	1	2	3	4	5
Úkoly, které dostávám, jsou zvládnutelné	1	2	3	4	5
Pracovní pomůcky, nástroje a nářadí jsou kvalitní	1	2	3	4	5
Mám dostatek ochranných pomůcek	1	2	3	4	5
Pracuji v dobrém týmu	1	2	3	4	5
S kolegy se setkávám i mimo práci	1	2	3	4	5

## **Ohodnocení a odborný růst**

Upřednostnil bych úkolovou mzdu	1	2	3	4	5
S finančním ohodnocením své práce jsem spokojen	1	2	3	4	5
Je mi poskytován dostatek odborných školení	1	2	3	4	5
Měl bych zájem o individuální odborný rozvoj	1	2	3	4	5

## **Vztah s přímým nadřízeným**

Nadřízený zná mé úkoly	1	2	3	4	5
Při řešení úkolů je brán v potaz můj názor	1	2	3	4	5
Za svou práci jsem spravedlivě chválen/kritizován	1	2	3	4	5
Se všemi zaměstnanci je jednáno spravedlivě	1	2	3	4	5
Je pro mě názor nadřízeného důležitý	1	2	3	4	5

## **Na větu: „Děkuji, vážně se ti to povedlo“, odpovím:**

Nebylo to lehké, moc času na to nebylo	1	2	3	4	5
Příště to raději udělám všechno sám	1	2	3	4	5
Já vím	1	2	3	4	5
Pochval také ostatní	1	2	3	4	5
Příště budu vědět, jak na to	1	2	3	4	5

## **Na větu: „...pokud budeš pracovat pomalu jako doted, nestihneme termín“ odpovím:**

Je to má chyba, zrychlím/zůstanu déle	1	2	3	4	5
Dostal/a jsem pozdě materiál	1	2	3	4	5
Něco s tím udělám	1	2	3	4	5
Já vím	1	2	3	4	5
Když myslíš	1	2	3	4	5

## **Při plnění více úkolů současně:**

Dám přednost zajímavějšímu úkolu	1	2	3	4	5
Práci rozdělím mezi kolegy a kontroluji plnění	1	2	3	4	5
Pracuji více, ale zvládnu to sám	1	2	3	4	5
Probírám náročnost práce s jinou osobou	1	2	3	4	5

## **Uvítal/a bych následující zaměstnanecké výhody (prosím vyjmenujte):**

## Příloha č. 2 Související výpočty

Tabulka č. 1 Rozdělní respondentů podle pohlaví

pohlaví	počet respondentů
muž	22
žena	3
celkem	25

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 2 Rozdělení respondentů podle věku

věk	počet respondentů
méně než 20 let	0
20-30 let	2
30-40 let	5
40-50 let	10
více než 50 let	8
celkem	25

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 3 Dosažené vzdělání

vzdělání	počet respondentů
základní	0
odborné učiliště (bez maturity)	17
střední škola a střední odborné učiliště s maturitou	7
vyšší odborná škola	0
vysoká škola	1
celkem	25

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 4 Počet let ve firmě

počet let	počet respondentů
méně než 1 rok	0
1-5 let	3
5-10 let	4
10-15 let	8
více než 15 let	10
celkem	25

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 5 Má práce mě baví

Má práce mě baví			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	7	28	76
většinou ano	12	48	
nejsem si jistý, nevím	4	16	24
většinou ne	2	8	
určitě ne	0	0	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 6 Úkoly, které dostávám, jsou zvládnutelné

Úkoly, které dostávám, jsou zvládnutelné			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	3	12	84
většinou ano	18	72	
nejsem si jistý, nevím	3	12	16
většinou ne	1	4	
určitě ne	0	0	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 7 Pracovní pomůcky, nástroje a nářadí jsou kvalitní

Pracovní pomůcky, nástroje a nářadí jsou kvalitní			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	6	24	64
většinou ano	10	40	
nejsem si jistý, nevím	9	36	36
většinou ne	0	0	
určitě ne	0	0	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 8 Mám dostatek ochranných pomůcek

Mám dostatek ochranných pomůcek			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	12	48	80
většinou ano	8	32	
nejsem si jistý, nevím	3	12	20
většinou ne	2	8	
určitě ne	0	0	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní



Tabulka č. 9 Pracuji v dobrém týmu

Pracuji v dobrém týmu			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	14	56	88
většinou ano	8	32	
nejsem si jistý, nevím	3	12	12
většinou ne	0	0	
určitě ne	0	0	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 10 S kolegy se setkávám i mimo práci

S kolegy se setkávám i mimo práci			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	6	24	60
většinou ano	9	36	
nejsem si jistý, nevím	0	0	40
většinou ne	5	20	
určitě ne	5	20	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 11 Upřednostnil bych úkolovou mzdu

Upřednostnil bych úkolovou mzdu			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	3	12	40
většinou ano	7	28	
nejsem si jistý, nevím	8	32	60
většinou ne	5	20	
určitě ne	2	8	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 12 S finančním ohodnocením své práce jsem spokojen

S finančním ohodnocením své práce jsem spokojen			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	2	8	56
většinou ano	12	48	
nejsem si jistý, nevím	4	16	44
většinou ne	5	20	
určitě ne	2	8	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 13 Je mi poskytován dostatek odborných školení

Je mi poskytován dostatek odborných školení			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	1	4	36
většinou ano	8	32	
nejsem si jistý, nevím	11	44	64
většinou ne	3	12	
určitě ne	2	8	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 14 Měl bych zájem o individuální odborný rozvoj

Měl bych zájem o individuální odborný rozvoj			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	1	4	36
většinou ano	8	32	
nejsem si jistý, nevím	11	44	64
většinou ne	4	16	
určitě ne	1	4	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 15 Nadřizený zná mé úkoly

Nadřizený zná mé úkoly			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	10	40	84
většinou ano	11	44	
nejsem si jistý, nevím	4	16	16
většinou ne	0	0	
určitě ne	0	0	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 16 Při řešení úkolů je brán v potaz můj názor

Při řešení úkolů je brán v potaz můj názor			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	1	4	48
většinou ano	11	44	
nejsem si jistý, nevím	6	24	52
většinou ne	7	28	
určitě ne	0	0	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 17 Za svou práci jsem spravedlivě chválen/ kritizován

Za svou práci jsem spravedlivě chválen/kritizován			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	3	12	56
většinou ano	11	44	
nejsem si jistý, nevím	5	20	44
většinou ne	6	24	
určitě ne	0	0	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 19 Je pro mě názor nadřízeného důležitý

Je pro mě názor nadřízeného důležitý			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	6	24	56
většinou ano	8	32	
nejsem si jistý, nevím	10	40	44
většinou ne	1	4	
určitě ne	0	0	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 18 Se všemi zaměstnanci je jednáno spravedlivě

Se všemi zaměstnanci je jednáno spravedlivě			
odpověď	absolutní četnost	relativní četnost v %	Výsledky dotazníkového šetření
určitě ano	3	12	48
většinou ano	9	36	
nejsem si jistý, nevím	8	32	32
většinou ne	4	16	20
určitě ne	1	4	
celkem	25	100	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 20 Motivační typy v podniku

Motivační typy v podniku		
Motivační typ	Počet	%
Usměrňovatelé	4	16
Objevovatelé	2,5	10
Sladřovatelé	11,5	46
Zpřesňovatelé	2	8
Usměrňovatelé / objevovatelé	2	8
Sladřovatelé/ zpřesňovatelé	3	12
celkem	25	100

Zdroj: vlastní

Tabulka č. 21 Určení motivačního typu

DOTAZOVANÝ	USMĚRŇOVATELÉ			OBJEVOVATELÉ			SLAĎOVATELÉ			ZPŘESŇOVATELÉ			
	REAKCE NA POCHVALU	REAKCE NA KRITIKU	ZVLÁDNUTÍ ZÁTĚŽE	REAKCE NA POCHVALU	REAKCE NA KRITIKU	ZVLÁDNUTÍ ZÁTĚŽE	REAKCE NA POCHVALU	REAKCE NA KRITIKU	ZVLÁDNUTÍ ZÁTĚŽE	REAKCE NA POCHVALU	REAKCE NA KRITIKU	ZVLÁDNUTÍ ZÁTĚŽE	
1	X			X	X		X	X				X	OBĚVOVATEL/ SLAĎOVATEL
2	X					X		X	X			X	SLAĎOVATEL
3	X						X	X	X	X			SLAĎOVATEL
4	X		X	X				X					USMĚRŇOVATEL
5	X		X		X								USMĚRŇOVATEL
6							X	X	X				SLAĎOVATEL
7							X	X	X				SLAĎOVATEL
8			X				X	X		X		X	SLAĎOVATEL/ ZPŘESŇOVATEL
9		X			X		X		X	X			SLAĎOVATEL
10			X			X		X	X	X			SLAĎOVATEL
11	X	X	X	X		X		X	X	X			USMĚRŇOVATEL
12		X		X	X	X					X	X	OBJEVOVATEL
13					X	X	X			X	X	X	ZPŘESŇOVATEL
14		X		X			X		X				SLAĎOVATEL
15							X	X	X				SLAĎOVATEL
16	X			X			X	X	X	X			SLAĎOVATEL
17				X	X	X					X		OBJEVOVATEL
18	X	X	X	X	X	X		X					USMĚRŇOVATELÉ/ OBJEVOVATELÉ
19	X	X	X	X	X	X		X					USMĚRŇOVATELÉ/ OBJEVOVATELÉ
20	X	X	X		X		X	X		X	X		USMĚRŇOVATEL
21		X			X			X	X	X			SLAĎOVATEL
22					X		X	X	X	X		X	SLAĎOVATEL
23					X			X	X	X		X	SLAĎOVATEL/ ZPŘESŇOVATEL
24					X	X	X		X	X	X	X	ZPŘESŇOVATEL
25					X	X	X	X	X	X	X	X	SLAĎOVATEL/ ZPŘESŇOVATEL

Zdroj: vlastní