

UNIVERZITA PALACKÉHO V OLMOUCI

FILOZOFICKÁ FAKULTA

**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ
ANTROPOLOGIE**

Motivace jako činitel ovlivňující klima organizace

Bakalářská diplomová práce

Obor studia: Sociologie - Andragogika

Autor: Veronika Nesvadbová

Vedoucí práce: prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.

Olomouc 2018

Prohlašuji, že jsem bakalářskou diplomovou práci na téma „Motivace jako činitel ovlivňující klima organizace“ vypracovala samostatně a uvedla v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použila.

V Olomouci dne.

Podpis

Poděkování

Tímto děkuji vedoucí bakalářské práce, paní prof. PhDr. Heleně Grecmanové, Ph.D., za vstřícnost, ochotu, cenné připomínky a odborné rady, které mi poskytla při zpracování mé bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat vedení a zaměstnancům společnosti MODIKOV s.r.o. za poskytnuté informace a spolupráci při sběru dat k vypracování empirické části práce.

Anotace

Jméno a příjmení:	Veronika Nesvadbová
Katedra:	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
Obor studia:	Sociologie - Andragogika
Obor obhajoby práce:	andragogika
Vedoucí práce:	prof. PhDr. Helena Grecmanová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2018

Název práce:	Motivace jako činitel ovlivňující klima organizace
Anotace práce:	Cílem bakalářské práce je popsat a definovat motivaci jako činitele ovlivňující klima organizace. Teoretická část práce je zaměřena na vymezení, popis a definování pojmů souvisejících s klimatem organizace. Dále se práce zabývá pojmem motivace, jejím popisem, dělením a jejími teoriemi. Empirická část práce je zaměřena pomocí kvantitativního výzkumu a metody dotazníkového šetření na deskripci současného stavu motivace zaměstnanců a charakteristiku klimatu v konkrétní organizaci.
Klíčová slova:	Klima organizace, organizace, prostředí, motivace, stimulace
Title of Thesis:	Motivation as a factor affecting climate organization
Annotation:	The bachelor thesis aims to describe and define motivation as a factor affecting climate in an organization. The theoretical part of the

	<p>thesis is focused on defining, describing and defining concepts related to the climate of the organization. Further, the thesis deals with the concept of motivation, its description, division and its theories. The empirical part of the thesis is focused on quantitative research and method of questionnaire survey on the description of present state of motivation employees and the characteristics of the climate in a particular organization.</p>
Keywords:	Organizational climate, organization, environment, motivation, stimulation
Názvy příloh vázaných v práci:	<p>Souhlas o používání jména společnosti MODIKOV, s.r.o.</p> <p>Organizační struktura společnosti MODIKOV, s.r.o.</p> <p>Dotazník pro bakalářskou práci</p>
Počet literatury a zdrojů:	26
Rozsah práce:	66 s. (78 410 znaků s mezerami)

Obsah

Úvod.....	8
1 Klima organizace.....	10
1.1 Prostředí.....	10
1.2 Organizace	10
1.3 Klima organizace	11
1.4 Kultura organizace	14
2 Motivace	16
2.1 Řízení lidských zdrojů	16
2.2 Motivace.....	17
2.3 Stimulace.....	18
2.4 Pracovní motivace	20
2.5 Prostředky vnější motivace	21
2.5.1 Hmotná odměna.....	22
2.5.2 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení.....	23
2.5.3 Atmosféra pracovní skupiny	23
2.5.4 Pracovní podmínky a režim práce.....	24
2.5.5 Externí stimulační faktory.....	25
3 Motivační teorie.....	28
3.1 McGregorova teorie X a teorie Y	28
3.2 Teorie motivace.....	29
3.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	30
3.2.2 Alderferova ERG teorie: existence – vztahy - růst.....	31
3.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie	32
4 Motivace a klima v konkrétní organizaci	35
4.1 Představení společnosti MODIKOV, s.r.o.....	35

4.2	Metodologie kvantitativního výzkumu	37
4.3	Vyhodnocení a interpretace výsledků šetření.....	39
4.4	Diskuze.....	50
	Závěr	54
	Seznam použité literatury	57
	Seznam obrázků a grafů.....	59
	Seznam tabulek.....	60
	Seznam příloh	61
	Příloha č. 1: Souhlas o používání jména společnosti MODIKOV, s.r.o.	62
	Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti MODIKOV, s.r.o.....	63
	Příloha č. 3: Dotazník pro bakalářskou práci	64

Úvod

Bakalářská práce je věnována tématu motivace jako činitel ovlivňující klima organizace. Motivace zaměstnanců organizace je cílem k dosažení stanovených organizačních cílů. Těchto cílů je dosahováno činností jednotlivých zaměstnanců. K efektivnímu splnění cíle je zapotřebí, aby se zaměstnanci cítili dobře a mohli tak podávat pracovní výkon. Pokud v organizaci převládají vzájemné vztahy mezi jednotlivými členy pracovní skupiny a existuje zde soulad mezi zaměstnanci a organizací, můžeme hovořit o pozitivním klimatu, které má dále vliv na průběh a výsledky pracovní činnosti.

Práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola se zaměřuje na vymezení klíčových pojmů vztahujících se k tématu práce. Mezi takové pojmy je zařazeno prostředí, organizace, nejdůležitější pojem klima a v závěru kapitoly je definována kultura organizace, jejíž prvky se projevují v klimatu organizace. Druhá kapitola se zabývá motivací, která je zde definována a především je zdůrazněno její dělení na vnitřní a vnější, tj. na motivaci a stimulaci, která je významná pro další část práce. Dále je vysvětlen pojem pracovní motivace, kterou lze ovlivnit pomocí nástrojů, jimiž jsou, mimo jiné, prostředky vnější motivace, které jsou popsány v závěru této kapitoly. Třetí kapitola se věnuje motivačním teoriím, jejich dělením a popisu motivačních teorií zaměřených na obsah, mezi které patří Maslowova pyramida potřeb, Alderferova ERG teorie nebo Herzbergova dvoufaktorová teorie. Čtvrtá kapitola je orientovaná empiricky. Je zde představena konkrétní společnost, ve které byl proveden kvantitativní výzkum prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo zaměřeno na deskripci motivace zaměstnanců a klimatu organizace. Výsledky dotazníkového šetření jsou dále vyhodnoceny a shrnuty.

Cílem teoretické části práce je popsat a definovat motivaci jako činitele ovlivňující klima organizace. Cíl bude naplněn pomocí popisu, definice a vysvětlení jednotlivých pojmů, které se pojí k tématu práce a jsou klíčové pro její empirickou část. Tyto pojmy jsou zmíněny výše.

Cílem empirické části práce je deskripce současného stavu motivace zaměstnanců a charakteristika klimatu v konkrétní organizaci. K dosažení cíle bude použit kvantitativní výzkum, který bude proveden metodou dotazníkového šetření ve společnosti MODIKOV, s.r.o. Dotazníkové šetření bude zaměřeno na zjištění současného stavu motivace zaměstnanců a klimatu ve výše zmíněné organizaci.

Zdroji pro tuto práci budou informace čerpané z odborné literatury. Mezi hlavní zdroje pro bakalářskou práci řadím Michaela Armstronga (2002) Řízení lidských zdrojů, Bedrnovou a Nového (2007) Psychologie a sociologie řízení nebo Dědinu a Cejthamra (2005) Management a organizační chování. V empirické části práce jsou informace čerpány zejména z interních zdrojů společnosti MODIKOV, s.r.o.

1 Klima organizace

První kapitola bude zaměřena na vymezení klíčových pojmů. Především budou definovány významné pojmy týkající se klimatu organizace. Nejdůležitějším pojmem bude samotné klima. Mezi další klíčové pojmy je zařazeno prostředí, organizace a kultura organizace. Díky těmto pojmům bude následně snadnější pochopit motivaci jako činitele ovlivňující klima organizace.

1.1 Prostedí

Prostředí lze chápat jako objektivní realitu se souborem faktorů, které člověka během života obklopují, ovlivňují a formují. Tyto faktory v prostředí ovlivňují jeho celkovou spokojenost. Člověk vytváří samotnou realitu tak, že na něho faktory působí, a tím pociťuje vliv těchto faktorů, vnímá je a následně hodnotí (Grecmanová, 2008, s. 9). Dědina a Cejthamr popisují prostředí jako něco, co se velmi těžce definuje, ale lehce vnímá. Prostředí se podle nich týká atmosféry, morálky, ale také pocitu sounáležitosti či vyznávání hodnot organizace (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 269). Dreesmann et al. (1992) řadí do prostředí následující prvky: materiálně fyzikální prvky organizace, osoby dané organizace, prožívání a chování těchto osob, organizační struktury, interakce, aj. (Dreesmann et al. 1992 In Grecmanová, 2008, s. 31).

Dle definic výše uvedených autorů lze říci, že prostředí je souhrn mnoha podnětů (technologické, organizační, společenské, přírodní), které na člověka působí, je jimi obklopen a ovlivňují ho. Prostředí je základem pro tvorbu klimatu organizace.

1.2 Organizace

Práce se bude zabývat klimatem organizace, proto bude následující část zaměřena na důležitý pojem organizace. Organizace je dle Nakonečného

„(...) strukturovaná sociální skupina se zacílenou, plánovanou, koordinovanou a účelně řízenou společnou, nicméně funkčně diferencovanou, činností“ (Nakonečný, 2005, s. 12). Podobně organizaci definuje i Armstrong, který tvrdí, že *„na organizace je možno pohlížet jako na systémy. Jejich efektivnost v procesu přeměny vstupů na výstupy je výsledkem propojování různých částí systému v rámci vnitřního prostředí organizace a vytvoření souladu s jejím vnějším prostředím“* (Armstrong, 1999, s. 51). Tureckiová organizaci také popisuje jako systém, který se vyznačuje určitou vnitřní strukturou a vztahy mezi jednotlivými prvky struktury. Dále Tureckiová organizaci popisuje jako *„proces, jehož základem je snaha o koordinované a harmonizované propojení činností jednotlivců vedoucí k dosažení společného cíle“* (Tureckiová, 2004, s. 7). Podle Grecmanové můžeme organizaci chápat jako *„(...) účelově zaměřený sociální útvar s formální strukturou“* (Grecmanová, 2008, s. 12). Dále dodává, že organizace je specifické prostředí, které se od jiné organizace vyznačuje určitým klimatem (Grecmanová, 2008, s. 12).

Ve všech výše uvedených případech se jedná o organizovaný celek lidí, kteří se snaží dosáhnout určitého cíle. Aby k cíli bylo možno dospět, je důležité vytvoření optimálních podmínek. Uvnitř formálních organizací mohou vznikat organizace neformální. Neformální organizace nebo také neformální skupiny vznikají často z osobních kontaktů mezi členy formální organizace. Příkladem takovéto organizace může být dle uvedených definic např. armáda, výrobní organizace nebo také škola.

1.3 Klima organizace

Pojem klima, který souvisí s tématem bakalářské práce, nejlépe definuje Grecmanová, která píše, že *„klima je psychosociální fenomén, který vzniká odrazem objektivní reality v subjektivním vnímání, prožívání a hodnocení jeho posuzovatelů. Klima nevzniká samo o sobě, nýbrž se vytvoří“* (Grecmanová, 2008, s. 9). Dále uvádí, že klima je závislé na prostředí a na lidském vnímání,

a že jde především o dlouhodobý jev, čímž se liší od atmosféry, která je krátkodobá, což potvrzuje i Řezáč, který atmosféru označuje jako situační, krátkodobě vyvolané změny ovzduší ve skupině (Řezáč, 1998, s. 124). Klima organizace můžeme najít v literatuře pod různými názvy, např. podnikové prostředí, pracovní klima organizace nebo dle Pauknerové je to sociální klima, které popisuje jako charakter, v němž převládají vzájemné vztahy mezi jednotlivými členy pracovní skupiny. Jedná se zde o celkový soulad mezi jednotlivými zaměstnanci dané organizace. Sociální klima má vliv nejen na pracovní jednání členů organizace, ale i na průběh a výsledky jejich pracovní činnosti (Pauknerová, 2006, s. 199). Pojmem sociální klima se zabývá také Řezáč, který tvrdí, že „sociální klima vyjadřuje kvalitu skupinového dění, zvláště meziosobních vztahů“ (Řezáč, 1998, s. 124). Litwin a Stringer definovali pojem organizační klima jako soubor měřitelných vlastností pracovního prostředí, které jsou buď přímo, nebo nepřímo vnímané zaměstnanci, kteří pracují v rámci organizačního prostředí a které ovlivňuje jejich motivaci a chování (Litwin & Stringer, 1968, s. 1). Klimatem organizace se rozumí naladění jednotlivých pracovníků a vůbec celé organizace. Jde vlastně o ztotožnění zaměstnanců s organizací. Cílem každé organizace by mělo být toto klima udržovat v pozitivní rovině. Bez pozitivního klimatu nelze dosáhnout optimálního výkonu zaměstnanců ani organizace. Dědina a Cejthamr uvádějí, že „příznivé pracovní klima negarantuje samo o sobě zvýšení efektivity výkonu, firma však bez něho nikdy nemůže nedosáhnout optimálního výkonu“ (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 269). Klima označuje jako relativně trvalou hodnotu vnitřního prostředí. Forehand a Gilmer (1964) mluví o pojmu organizační klima, což je podle něho množství charakteristik, které popisují organizaci a které:

- rozlišují jednotlivé organizace od jiných
- jsou relativně setrvávající

- ovlivňují chování člověka v organizaci

(Forehand & Gilmer 1964 In Nakonečný, 2005, s. 107).

Charakteristickými znaky zdravého klimatu v organizaci se zabývají Dědina a Cejthamr, kteří mezi jeho vlastnosti řadí například spravedlivé zacházení s rovnými podmínkami pro všechny, rovný systém v odměňování založený na pozitivní motivaci, zájem o kvalitu pracovních podmínek a smysluplnost pracovní náplně, příležitost pro osobní rozvoj a kariérní postup nebo identifikace s firmou, loajalita, pocit, že jsem platným a ceněným členem organizace (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 269).

Grecmanová uvádí základní dělení klimatu organizace, které je charakterizováno jako pozitivní či negativní, příznivé, tj. žádoucí, nebo nepříznivé, tj. nežádoucí (Grecmanová, 2008, s. 20). Dodává, že příznivé klima je spokojenost, správné naladění pracovníků, které přispívá k vytvoření optimálních podmínek pro pracovní výkon (Grecmanová, 2008, s. 22). Pracovníci určité organizace toto klima vytvářejí tím, že vzájemně spolupracují, čímž také vznikají neformální vztahy na pracovišti. Pokud spolu zaměstnanci navazují pozitivní vztah, má to dopad na klima a jeho kvalitu, tj. pozitivní úroveň. Klima udává, zda hodnoty a normy určité organizace jsou zaměstnanci přijímány a zda se při jejich dodržování cítí dobře. To, jaké jsou vztahy na pracovišti, také do jisté míry napomáhá tomu, jak se organizace prezentuje navenek. Dědina a Cejthamr uvádějí, že klima v organizaci vypovídá o tom, co si o organizaci myslí její pracovníci (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 269). Klima organizace je fenomén, který zahrnuje pracovní podmínky v prostředí organizace. Klima by se dalo také popsat jako vztahy mezi jednotlivými zaměstnanci v organizaci.

Jak píše Grecmanová, klima a prostředí nejsou synonyma, „ *(klima) je však kvalitou, která z tohoto prostředí vyplývá a dostává se navíc do kontaktu*

se zkušeností člověka (...). Za rozhodujícího činitele při chápání klimatu proto považujeme lidského jedince“ (Grecmanová, 2008, s. 9).

Prostředí organizace jednoznačně souvisí s klimatem organizace. Faktory tvořící prostředí můžeme dělit na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory vycházejí z člověka, čímž ovlivňují samotné klima organizace. Člověk do prostředí organizace přináší své osobní vnitřní pocity, které mají vliv na klima organizace. Mezi vnitřní faktory můžeme zařadit například uspokojování základních lidských potřeb (spánek, jídlo, základní fyziologické potřeby, apod.). Pokud jsou potřeby uspokojeny, je pravděpodobné, že člověk je schopen a ochoten vykonávat svou činnost, ovládat své touhy a přispívat tak k tvorbě pozitivního klimatu organizace. Nejsou-li však tyto potřeby uspokojeny, člověk se nesoustředí na svou práci, je rozladěný a jeho chování může navozovat na pracovišti negativní klima, které může vést například ke špatným a následně obtížně obnovitelným vztahům na pracovišti. Grecmanová uvádí, *„že klima organizace ovlivňuje jak chování jednotlivců, tak skupin“ (Grecmanová, 2008, s. 21).* Řezáč dále dodává, že *„skupinové klima zásadním způsobem ovlivňuje skupinový výkon i výkon jednotlivce“ (Řezáč, 1998, s. 124).* Mezi vnější faktory, které tvoří prostředí a zároveň ovlivňují klima organizace, se řadí struktura organizace, fyzické prostředí či jiné vnější faktory, které působí na smysly člověka. Dědina a Cejthamr tvrdí, že *„aby podnik správně fungoval, musí reagovat na podněty přicházející z vnějšího prostředí“ (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 268).*

1.4 Kultura organizace

K prostředí a klimatu organizace se pojí také kultura organizace. Kultura organizace je základnou pro tvorbu klimatu organizace, a proto je zařazena mezi důležité pojmy související s tématem práce. Armstrong definuje kulturu následovně: *„Kultura organizace představuje soustavu hodnot, norem, přesvědčení, postojů a domněnek, která sice asi nebyla nikde výslovně*

zformulována, ale formuje způsob chování a jednání lidí a způsoby vykonávání práce“ (Armstrong, 2002, s. 199). Hodnoty organizace můžeme chápat jako prvky, které jsou danou organizací uznávané a jsou pro ni dobré. Normy organizace jsou nepsaná pravidla, která jsou návodem k tomu, jak se mají lidé v organizaci chovat. Hodnoty a normy jsou základem kultury organizace, a čím více jsou v lidech uvnitř organizace zakotveny, tím více se kultura vytváří a upevňuje. „Kultura zahrnuje do jisté míry sdílené normy, přesvědčení, rituály, hodnoty, pravidla apod. Klima je emoční reakcí na kulturu“ (Ježek, 2004, s. 37). Kultura organizace vzniká upevňováním zkušeností ve fungující organizaci a klima je dáno vnímáním podnětů působících na psychiku člověka. Což potvrzuje Denison, který navrhl, aby se kultura organizace vztahovala k hloubce struktury organizace, tj. k hodnotám, přesvědčením a domněnkám, které jsou vyznávány členy organizace. Oproti tomu klima organizace se vztahuje k prostředí, které je členy organizace vědomě vnímáno (Denison, 1996, s. 624).

Z definice kultury organizace vyplývá, že zahrnuje určité prvky, které určují způsob chování lidí a také způsob vykonávání práce. To, jak lidé reagují na hodnoty, normy, postoje a další aspekty vytvářející kulturu organizace, se projevuje v klimatu organizace. Klima konkrétní organizace bude zkoumáno v rámci empirické části práce.

2 Motivace

Tato kapitola bude zaměřena na motivaci. Nejprve bude motivace definována a poté popsáno její dělení na vnitřní a vnější, tj. na motivaci a stimulaci. Dále budou vysvětleny další pojmy vztahující se k motivaci, jako je pracovní motivace, prostřednictvím které bude navázáno na prostředky stimulace, tj. prostředky vnější motivace, kterými se bude zabývat další část kapitoly, kde budou vymezeny a bude popsán jejich možný vliv na klima organizace.

2.1 Řízení lidských zdrojů

Než se začneme věnovat motivaci, nejprve bude definován pojem řízení lidských zdrojů, jejichž součástí je právě motivace. *„Řízení lidských zdrojů lze definovat jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejich cílů“* (Armstrong, 2002, s. 27). Úkolem řízení lidských zdrojů je schopnost připravit organizaci prostřednictvím lidí, kteří v ní pracují, na to, aby úspěšně plnili a dosáhli předem daných cílů. Aby těchto cílů mohlo být dosaženo, je důležité, aby se lidé v organizaci cítili dobře. Jde nám o to, aby klima dané organizace bylo co nejpozitivnější, čehož lze dosáhnout právě prostřednictvím lidí motivovaných ke své činnosti. Lidé pracující v organizaci, tj. lidské zdroje, jsou základním prvkem každé organizace a bez nich organizace nemůže existovat.

Armstrong se dále zmiňuje o hlavních charakteristikách řízení lidských zdrojů, kde uvádí, že *„pracovníci jsou chápáni jako aktivum, bohatství organizace nebo jako lidský kapitál, do něhož je třeba investovat tím, že se jim budou poskytovat příležitosti ke vzdělávání a rozvoji a že organizace bude skutečnou „učící se organizací“* (Armstrong, 2002, s. 27). Učící se organizací rozumíme organizaci, které jde o neustálé zlepšování lidských zdrojů. Učící

se organizace podporuje u zaměstnanců vzdělávání a schopnosti učit se.¹ Ovšem k tomu, aby se lidé vzdělávali a učili se, je nejdůležitější tyto lidi správně motivovat.

2.2 Motivace

Motivace je důležitým procesem, který vede k prosperitě organizace. Lidské zdroje jsou základem každé organizace, díky kterým lze dosáhnout stanovených cílů. Aby těchto cílů bylo dosaženo, je důležité, aby zaměstnanci byli dostatečně motivováni a bylo jim umožněno vytvoření příznivých podmínek pro vykonávanou činnost. *„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování“* (Plamínek, 2007, s. 14).

Motivace pochází z latinského slova *movere*, což znamená pohybovat. Motivace podněcuje člověka k nějaké činnosti, uvádí ho v pohyb. Motivace je součástí dynamické části jedince, je jeho hnací silou. *„Motivaci lze charakterizovat jako cílově orientované chování“* (Armstrong, 2002, s. 160). V užším pojetí lze motivaci definovat slovy Tureckiové: *„Motivace je vnitřním procesem, který vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku“* (Tureckiová, 2004, s. 55). Motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí vnitřní hybné síly, které člověka zaměřují určitým směrem a také ho aktivizují. Je-li člověk pod tlakem těchto sil, projevem může být právě určité motivované chování, jednání nebo činnost (Bedrnová & Nový, 2007, s. 362). Určitou vnitřní silou vedoucí k cíli, „hybatelem“ motivace, jsou prvky, které souborně označujeme jako motivy.

¹ O rozvoj konceptu učící se organizace se zasloužil americký vědec v oblasti managementu Peter Senge. Učící se organizaci popisuje ve své knize *Pátá disciplína*. SENGE, Peter M. (2009). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.

Motiv je vnitřní hybnou silou, která vede člověka k určitému typu chování nebo jednání, kterému dává smysl. Motiv je důvodem k tomu, abychom provedli nějakou činnost. Dle Bělohlávka jsou motivy důvody či pohnutky jednání, které mají dvě složky. Složku energizující, protože motivy dodávají sílu a energii jednání lidí. Druhou složkou je složka řídicí, která udává směr jednání, a díky této složce se lidé rozhodují pro určitou věc, volí způsob a postup, jak věci dosáhnout (Bělohlávek, 2000, s. 39 – 40). Motivů můžeme dělit nejen na složky, ze kterých se skládají, ale také podle účelu. Bedrnová a Nový dělí motivy do dvou typů. Jsou to motivy cílové neboli terminální, kdy cílem motivu je dosažení stavu nasycení, například pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Druhým typem jsou motivy instrumentální, které se nevztahují k dosažení určitého cíle, ale vyplývají ze zájmu člověka o konkrétní věci, například zájem člověka o určitou oblast, o činnost apod. (Bedrnová & Nový, 2007, s. 363).

2.3 Stimulace

Od pojmů motivace a motiv se odlišují pojmy stimulace a stimul. *„Stimulaci rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím motivace“* (Bedrnová & Nový, 2007 s. 364). Stimulace působí na jedince z vnějšku, jedná se o ovlivňování činnosti člověka prostřednictvím vnějších zásahů, je jednoduché ji vyvolat. Probíhá, pokud vnější stimuly působí, tzn., pokud je člověk za svoji činnost odměňován, vykonává svou práci, ale pokud mu neposkytneme odměnu, tudíž zde nebude působit stimul, člověk přestane činnost vykonávat.

Stimulace a motivace spolu velmi úzce souvisí, protože pokud chceme navodit kladný vztah k nějaké činnosti, může k tomu docházet ze dvou příčin. Je-li činnost, v tomto případě práce, plněna pod vlivem vnějších podnětů, jedná se o stimulaci. Klíčovou roli zde hraje vnější situace. Naopak,

pokud je práce vykonávána pod vlivem vnitřních pohnutek (motivů), jde zde o motivaci a klíčovým prvkem je osobnost člověka (Plamínek, 2010 s. 14). *„Obecně platí, že motivace je intrapsychicky probíhající proces, vycházející z nějaké potřeby a vyúsťující ve výsledný žádoucí vnitřní stav, proces, který je iniciován vnitřně nebo vnějšně“* (Nakonečný, 2014, s. 15).

Pojmy vnější motivace a vnitřní motivace jsou převážně používány v psychologii. V andragogickém pojetí lze označení vnitřní motivace ztotožnit s pojmem motivace a psychologické označení vnější motivace porovnat s pojmem stimulace. V této práci bude na motivaci nahlíženo z andragogického hlediska, práce se bude věnovat vnější motivaci, tj. stimulaci. Stimulace představuje působení na jedince z vnějšku. Nejčastěji je působení realizováno činností druhého jedince pomocí stimulu.

Stimul je vnějším podnětem, který působí na člověka a tím ovlivňuje jeho chování a jednání. Dle Bedrnové a Nového můžeme stimuly rozdělit na vnitřní a vnější. Mezi vnitřní stimuly, tzv. impulsy, lze zařadit signalizující změnu v těle nebo mysli člověka, například bolest zubu, nervozita před zkouškou. Vnější stimuly, tzv. incentivy, představují z vnějšku přicházející podněty, které aktivují určitý motiv (Bedrnová & Nový, 2007, s. 365). To, co bude impulsem nebo naopak incentivem, záleží na každém jedinci a na jeho motivační struktuře a motivačním profilu. *„Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v tomto rámci pak zoláště jejich motivačního profilu. Jen tak je možné ,šít‘ stimulaci na míru“* (Bedrnová & Nový, 2007, s. 400). Provazník a Komárková dodávají, že čím lépe poznáme motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivnit, tím lépe a snadněji se podaří vybrat vhodné stimulační prostředky, které budou nejlépe odpovídat dané situaci a budou v danou chvíli nejúčinnější (Provazník & Komárková, 2004, s. 101). Stimulační prostředky,

tj. prostředky vnější motivace, budou podrobněji rozebírány v další části této kapitoly.

Mezi psychologií a andragogikou, jak již bylo zmíněno výše, dochází k odlišnostem v používání pojmů. V psychologii je zmiňována vnější motivace, v andragogice stimulace. Přestože se jedná o bakalářskou práci v rámci oboru andragogiky, bude používán pojem (vnější) motivace, protože má obecnější význam a veřejnost více rozumí jeho obsahu. Při čerpání z odborné literatury budou zachovány pojmy dle příslušných autorů.

2.4 Pracovní motivace

Pracovní motivace je motivace k pracovní činnosti. Pracovní motivaci lze chápat dle Tureckiové jako „ (...) vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek tj. motivů“ (Tureckiová, 2004, s. 57). Pracovní motivaci lze chápat jako individuální postoj člověka k práci. Motivační teorie zabývající se přístupem lidí k práci bude popsána v podkapitole 3.1. Můžeme říci, že čím více budou lidé motivováni pomocí nástrojů, jako jsou motivy, stimuly či jiné odměny, tím více se bude zvyšovat jejich úroveň výkonu.

K pracovní motivaci lze dojít dvěma způsoby. Prvním způsobem lze k pracovní motivaci dojít tím, že lidé motivují sami sebe uspokojováním svých potřeb. Těchto potřeb je dosahováno prostřednictvím plnění daných cílů a práce samotné. Druhým způsobem dosažení pracovní motivace je motivování lidí prostřednictvím metod, jako je hmotná odměna, povýšení aj. Dle Herzberga existují dva typy motivace – vnitřní a vnější. Vnitřní motivace zahrnuje faktory, které si lidé sami vytvářejí a ovlivňují je tak, aby se chovali určitým způsobem. Faktory vnitřní motivace tvoří například, odpovědnost, autonomie, ochota k rozvíjení svých dovedností a schopností. Vnější motivací je myšleno vše, čím vedení organizace podněcuje své

zaměstnance k dostatečné motivaci. Vnější faktory působí na jedince z vnějšku a tvoří je především odměny a tresty (Armstrong, 2002, s. 160 - 161). Nakonečný rozlišuje vnitřní a vnější motivaci následovně: „ (...) v teorii pracovní motivace rozlišuje mezi motivy, které jsou uspokojovány důsledky práce nebo jejími průvodními jevy, uspokojení je tedy spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce (extrinšická motivace), a motivy, které jsou uspokojovány prací samou (intrinšická motivace)“ (Nakonečný, 1992, s. 122). Mezi extrinšické motivy lze dle Nakonečného považovat například:

- potřebu peněz
- snahu po jistotě, která je obvykle spojována s peněžním příjmem
- potřebu kontaktu

(Nakonečný, 1992, s. 123).

Těmto extrinšickým motivům se podrobněji věnuje i Bedrnová s Novým, kteří například tvrdí, že potřeba jistoty je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka. Dále se věnují potřebě kontaktu, kde popisují fakt, že pro mnoho lidí je zaměstnání oblastí, kde navazují vztahy s lidmi, a v některých případech je zaměstnání místem, kde si lidé hledají životního partnera (Bedrnová & Nový, 2007, s. 384). Další extrinšické motivy jsou popsány níže jako prostředky vnější motivace.

2.5 Prostředky vnější motivace

Prostředky vnější motivace se rozumí vnější podněty, které je organizace schopna svému zaměstnanci nabídnout. V literatuře je najdeme pod pojmem stimulační prostředky a lze mezi ně zařadit:

- hmotná odměna
- obsah práce
- povzbuzování – neformální hodnocení

- atmosféra pracovní skupiny
- pracovní podmínky a režim práce
- identifikace s prací, profesí a podnikem
- externí stimulační faktory, např. image podniku, mikroklima rodinného prostředí apod.

(Bedrnová & Nový, 2007, s. 400).

Následující část bude zaměřena na popis a vysvětlení vybraných stimulačních prostředků, které Bedrnová a Nový považují za významné a které jsou součástí organizačního rámce. Těmito prostředky stimulace budou hmotná odměna jako primární stimulační prostředek, atmosféra pracovní skupiny a pracovní podmínky a režim práce. Mezi významné stimulační prostředky, které organizační rámec překračují, řadí další externí stimulačními faktory jako je image podniku či mikroklima rodinného prostředí. Tyto stimulační prostředky úzce souvisí s prostředím a klimatem organizace nebo přispívají k jejich ovlivnění.

2.5.1 Hmotná odměna

Stimulační prostředek hmotné odměny bývá považován za hlavní, je základem existenčních zdrojů, které jsou důležité pro život pracovníka. Hmotná odměna působí primárně na pracovníky, jejichž motivační profil je orientován především na odměny. Stimulační účinnost hmotných odměn může zvyšovat přímý vztah hmotné odměny a výkonu, tzn., že odměna by měla být za výkon (vynaložené úsilí) a pracovník by měl přesně vědět, za jaký. Nezbytné je stanovení pravidel, které upravují vztah mezi hmotnou odměnou a provedeným výkonem. Zaměstnanec by měl mít přehled o tom, kdy má na odměnu nárok, a naopak povinností zaměstnavatele je zaměstnanci odměnu přidělit.

Hmotná odměna může mít podobu peněžní, tj. mzdy, platu či prémie, ale také nepeněžní, kdy za hmotnou odměnu můžeme považovat také přidělené služební auto, které může být používáno k soukromým účelům, důchodové či jiné připojištění, nebo příspěvek na sport, dopravu, kulturu apod. (Bedrnová & Nový, 2007, s. 401). Armstrong dodává, že *„vnější odměny poskytované zaměstnancem, včetně platu, jsou důležité pro přilákání a udržení zaměstnanců a po určité období i pro růst úsilí a minimalizaci nespokojenosti“* (Armstrong, 1999, s. 310).

2.5.2 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Povzbuzování pracovníků je dalším významným prostředkem, jde především o neformální hodnocení, ve kterém jsou zdůrazněny pozitivní prvky. Bedrnová s Novým hovoří o dvou rovinách hodnocení. V rovině racionální se jedná o zpětnou vazbu, kdy zaměstnanec dostává informace o svém výkonu, zda-li odpovídá, či neodpovídá očekáváním. V rovině prožitkové pracovník pociťuje uspokojení z dobře odvedené práce. Cítí důležitost své práce a povzbuzuje se dále jeho ochota pracovat. Manažer své podřízené oceňuje za veškerou dobře odvedenou práci, avšak nepřehlíží nedostatky a volí vhodný způsob na jejich upozornění (Bedrnová & Nový, 2007, s. 405). Je důležité, aby upozorněním na chyby pracovníka nebyla narušena jeho motivace a ochota k práci. Neformální hodnocení pracovníků lze chápat jako pochvalu ze strany nadřízeného. Je důležité dávat zaměstnancům najevo uznání za práci, kterou vykonávají v souladu s cíli dané organizace, čímž je dávana najevo důležitost jednotlivých zaměstnanců v rámci organizace.

2.5.3 Atmosféra pracovní skupiny

Atmosféru pracovní skupiny můžeme označit jako sociální faktor. Pomocí sociálních faktorů lze také dostatečně stimulovat zaměstnance. *„Sociální faktory v sobě mají výrazné stimulační účinky“* (Provazník

& Komárková, 2004, s. 106). Atmosféru pracovní skupiny jako stimulační prostředek lze chápat jako vztahy na pracovišti. Dle Provazníka a Komárkové můžeme soudržnost pracovní skupiny posilovat podporováním kontaktů mezi lidmi na pracovišti i mimo něj prostřednictvím organizování společenských akcí ve volném čase, například sportovní akce, plesy apod. Dále lze vztahy na pracovišti povzbuzovat podněcováním skupinového řešení problémů či vytvářením prostoru pro výměnu informací o zkušenostech a názorech všech členů skupiny. Dobré pozitivní vazby mezi členy pracovní skupiny přispívají k potlačení konfliktů na pracovišti a tím mohou přispívat k efektivnímu dosažení cílů (Provazník & Komárková, 2004, s. 107). Dosahování cílů souvisí s pracovním výkonem, kdy dobré vztahy na pracovišti mohou zvyšovat pracovní výkon jednotlivců, a naopak špatné vztahy na pracovišti mohou vést ke snižování individuálního pracovního výkonu.

Atmosféra na pracovišti, jak již bylo zmíněno v podkapitole 1.3, je krátkodobým jevem, který, je-li pozitivní, může vést k vytvoření optimálních podmínek pro pracovní výkon. Naopak negativní atmosféra může ovlivňovat vznik špatných podmínek a vést tak ke snížení pracovního výkonu. Je-li atmosféra na pracovišti relativně stabilně udržována v pozitivní nebo negativní rovině, může přispívat k vytvoření dlouhodobého jevu, kterým je označováno právě pozitivní či negativní klima organizace.

2.5.4 Pracovní podmínky a režim práce

Pracovní podmínky, které mají uspokojit člověka, nejsou dle Bedrnové a Nového pouze fyzické podmínky organizace, tzn. podmínky tepelné, zvukové, světelné, mikroklimatické apod., ale hlavním vnějším podnětem, který může pracovníkům vytvářet lepší pracovní podmínky pro práci, je zájem organizace, kdy se primárně zlepšením těchto podmínek zvýší výkon zaměstnanců a navíc se posiluje vztah mezi členy organizace

(Bedrnová & Nový, 2007, s. 405). Provazník a Komárková dodávají, že nezájem vedení organizace o pracovní podmínky působí vždy destimulačně, a to i za podmínky, že hmotné odměny jsou vysoké (Provazník & Komárková, 2004, s. 109). Každá organizace by měla prokazovat zájem o své zaměstnance a usilovat o udržování či o tvorbu vhodných podmínek k práci, protože právě tyto pracovní podmínky se mohou podílet na tvorbě příznivého prostředí a klimatu organizace.

2.5.5 Externí stimulační faktory

Stimulačně mohou na člověka působit také faktory, které sahají za rámec organizace. Mezi externí stimulační prostředky můžeme řadit například image podniku, makroekonomickou situaci nebo mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů zaměstnance (Provazník & Komárková, 2004, s. 109). Tyto externí stimulační prostředky mají vliv nejen na pracovní výkon, ale mohou určitou měrou ovlivňovat klima organizace. Bedrnová a Nový popisují image podniku jako vnímání podniku v celospolečenském kontextu, tzn. jakou má organizace pověst či prestiž. Zde platí, že čím více je podnik společensky uznávaný, tím více tento fakt stimuluje lidi k práci. A naopak, negativní image organizace se promítá do neochoty lidí spolupracovat s takovou organizací (Bedrnová & Nový, 2007, s. 406). Pokud se organizace vyznačuje pozitivním image, lidé pocífuji hrdost být zaměstnání v takové organizaci, vnímají ji pozitivně, váží si práce v takové organizaci, což se může odrážet také v klimatu celé organizace.

Dalším externím stimulačním prostředkem je mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů. Provazník a Komárková definují mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů jako „ (...) očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního pole“ (Provazník & Komárková, 2004, s. 111). Dále dodávají, že očekávání úspěchu stimulaci podněcuje, ovšem i naopak očekávání neúspěchu může stimulovat člověka k tomu,

aby vyvinul větší výkon a ochotu podílet se na fungování dané organizace (Provazník & Komárková, 2004, s. 111).

Mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů může mít vliv na klima organizace. Člověk do prostředí organizace přináší své osobní vnitřní pocity, které plynou z rodinného prostředí, ve kterém člověk žije, a které mají vliv na klima organizace. Jsou-li pocity, které člověk přináší do organizace z vnějšího prostředí negativní, přispívá tak k negativnímu klimatu celé organizace, jelikož se nemusí soustředit na svou práci nebo může dokonce vyvolávat na pracovišti konflikty, jimiž si uvolňuje své vnitřní napětí. Vnášení pozitivních pocitů do prostředí organizace může naopak vést k pozitivnímu klimatu organizace, které je vyznačováno vzájemnou spoluprací, vytvářením neformálních vztahů na pracovišti či vytvářením vhodných pracovních podmínek.

Bedrnová a Nový podotýkají, že stimulující účinek velkého množství prostředků je u každého jedince rozdílný. Stimulující účinek u hmotné odměny je závislý na sociálním postavení ve společnosti, tj. životní úrovni a na jejím subjektivním hodnocení. Má-li člověk relativně uspokojivé postavení ve společnosti, nemusí pro něj být hmotná odměna primárním prostředkem stimulace a naopak může stoupat působení jiných prostředků, například klidné pracovní prostředí či shoda se spolupracovníky (Bedrnová & Nový, 1994, s. 213). Provazník a Komárková navíc dodávají, že stimulace není pouze jednorázový akt, ale musí probíhat stále a musí být přesně zaměřena na každého jedince, dle jeho individuálních potřeb (Provazník & Komárková, 2004, s. 102).

Tato kapitola byla zaměřena na motivaci, přičemž byla zmíněna odlišnost při používání pojmů v psychologickém a andragogickém pojetí. Bylo vysvětleno, že v psychologii je zmiňována vnější motivace,

v andragogice stimulace. Přestože je bakalářská práce psaná v andragogickém pojetí, je používán pojem motivace, která je, díky svému obecnějšímu významu, více srozumitelnější pro veřejnost, jež bude zastoupena ve výzkumném vzorku při dotazníkovém šetření v rámci empirické části práce. Dále bylo vysvětleno dělení motivace, byla popsána pracovní motivace, kterou lze dosáhnout prostřednictvím prostředků vnější motivace, kterým je věnována poslední část kapitoly. Pomocí těchto prostředků bude v kapitole č. 4 zkoumán současný stav motivace zaměstnanců a klimatu organizace.

3 Motivační teorie

Tato kapitola bude věnována motivačním teoriím, jejich dělení a popisu jednotlivých teorií. Pro účely práce, která je orientovaná andragogicky, bude cílem definovat především motivační teorie zaměřené na obsah, jelikož motivační teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy.

3.1 McGregorova teorie X a teorie Y

Než se začneme věnovat motivačním teoriím, v úvodu následující kapitoly bude popsána McGregorova teorie zabývající se dvěma typologiemi lidí a jejich přístupem k práci.

Teorii, která se zabývá vztahy zaměstnanců k práci, popsal v roce 1960 Douglas McGregor. Teorie se věnují dvěma odlišným typům zaměstnanců a jejich postoji k práci. Dle teorie X zaměstnanci pracují neradi, jsou líní a nezodpovědní. Práce je pro ně jen nutným zdrojem obživy. Lidé typu X jsou motivováni prostřednictvím hmotných stimulů, tj. odměn a trestů. Lidé typu X jsou nesamostatní, vyžadují při své práci kontrolu a dohled. Opakem lidí typu X jsou lidé typu Y, kteří pracují rádi, práce je součástí jejich života, nebrání se odpovědnosti, není třeba je kontrolovat (Tureckiová, 2004, s. 58). Jak popisuje Plamínek, lidé, kteří jsou dle této teorie typem X, považují práci za nutné zlo, protikladem jsou lidé typu Y, kteří chápou práci jako lidskou potřebu (Plamínek, 2007, s. 17). Bedrnová s Novým píše o zjištění, že s rozvojem lidské společnosti, zejména v oblastech ekonomických, sociálních a kulturních, se stále zvyšuje procento populace, které odpovídá spíše typu Y, což souvisí se změnami přetrvávajících přístupů k pracovníkům, které jsou zaměřeny spíše na typ X (Bedrnová & Nový, 2007, s. 389).

3.2 Teorie motivace

Armstrong dělí teorie motivace na následující tři skupiny: teorie instrumentality, teorie zaměřené na proces a teorie zaměřené na obsah.

Teorie instrumentality uvádí, že odměny nebo tresty slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali či konali žádoucím způsobem (Armstrong, 2002, s. 161). *„Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze“* (Armstrong, 2002, s. 161).

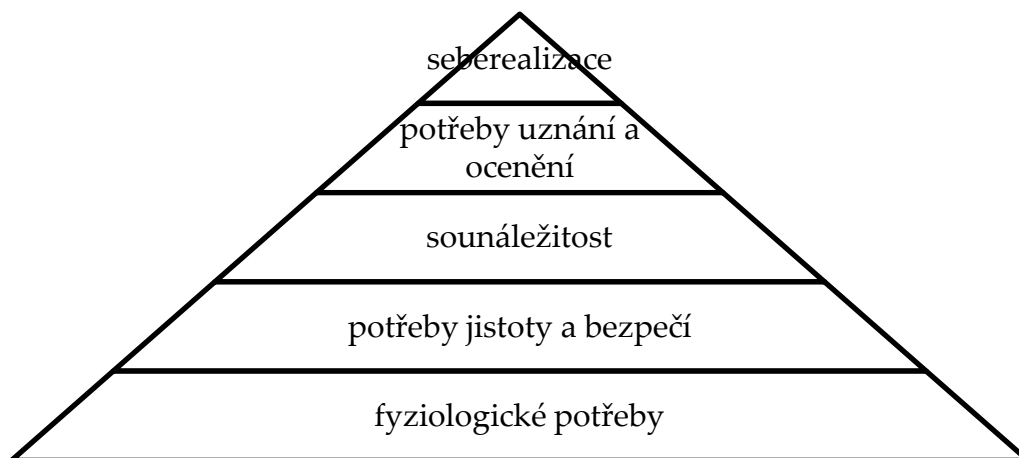
Teorie zaměřené na proces dle Armstronga kladou důraz na psychické procesy a síly, které ovlivňují motivaci. Teorie zaměřené na proces jsou také známé jako kognitivní, tj. poznávací teorie, protože se věnují tomu, jak lidé vnímají pracovní prostředí a způsoby, a jak je interpretují a chápou. Mezi nejznámější motivační teorie zaměřené na proces patří Vroomova expektační teorie, Adamsova teorie spravedlnosti či teorie stanovení cílů Lathama a Locka (Armstrong, 2002, s. 163).

Teorie zaměřené na obsah se vyznačují tím, že *„Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami,“* (Armstrong, 2002, s. 161). Základem těchto teorií jsou potřeby. Armstrong dodává, že některé potřeby mohou vyvolat silnější úsilí směrem k dosažení cíle než potřeby jiné. Vše závisí na osobnosti jedince, zejména na prostředí, ze kterého pochází, na jeho výchově či dosavadní situaci. Jednu potřebu lze uspokojit různými cíli a naopak jeden cíl může uspokojit řadu potřeb (Armstrong, 2002, s. 161). Mezi nejznámější teorie zaměřené na obsah patří Maslowova hierarchie potřeb, Alderferova ERG teorie a Herzbergova dvoufaktorová teorie, které budou níže specifikovány.

3.2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Nejvlivnější teorií potřeb je hierarchie potřeb Abrahama Maslowa (1954), který utřídil lidské potřeby a snažil se odhalit způsob jejich působení. Maslow vytvořil pět skupin lidských potřeb a seřadil je do hierarchického systému, tj. Maslowovy pyramidy nebo Maslowovy hierarchie potřeb.

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb



- fyziologické potřeby – jsou základní potřeby, nutné k udržení lidského života, Maslow zde řadí potřebu jídla, pití, správné teploty, vzduchu apod.
- potřeby jistoty a bezpečí – zajišťují existenci do budoucna, život v neohrožujícím prostředí, tzn. potřebu ochrany, jistoty a bezpečí
- sounáležitost (láska, přátelství) – je potřeba začlenit se do větší skupiny, do dobrých vztahů k ostatním lidem, potřeba sociální interakce
- potřeby uznání a ocenění – obsahují sebeocenění, respekt a uznání osoby ze strany ostatních, dále také dobrou pověst o člověku, určitou prestiž, slávu či úspěch
- sebeaktualizace (seberealizace) – znamená realizovat všechny své schopnosti a talent, schopnost naplnit svůj potenciál, zahrnuje kreativitu a aktivitu jedince (Maslow, 1954, s. 35-46).

Maslowova teorie tvrdí, že po uspokojení potřeby nižší se stává dominantní potřeba vyšší a jedinec se dále soustředí na uspokojení této vyšší potřeby, postupně se tak dostává až k nejvyšší úrovni, tj. seberealizace, která nemůže být uspokojena nikdy (Armstrong, 2002, s. 163). Bělohlávek tento proces popisuje tak, že po uspokojení určité úrovně potřeb její význam klesá a nastupuje úroveň vyšší. Aby se mohla objevit další potřeba, je nutné, aby byly nejprve uspokojeny potřeby hierarchicky nižší úrovně. Člověk je proto neustále motivován (Bělohlávek, 1996, s. 173).

Při přenesení teorie do pracovního prostředí by měla organizace uspokojovat všechny úrovně potřeb. Mezi potřeby nejnižšího stupně můžeme zařadit fyzické podmínky organizace, tzn. podmínky tepelné, zvukové, světelné či hygienické, ale i materiální podmínky, tzn. prostor pro relaxaci, možnost pravidelně jíst, pitný režim nebo vlastní pracovní tempo. Na vyšších úrovních se nachází individuální potřeby zaměstnance. Pro někoho to může být jistota zaměstnání, tj. smlouva na dobu neurčitou, nebo pochvala ze strany zaměstnavatele.

3.2.2 Alderferova ERG teorie: existence – vztahy - růst

Na Maslowa navázal Clayton Alderfer se svou ERG teorií. Alderfer, na rozdíl od Maslowa, dělí lidské potřeby do tří kategorií.

- potřeby existenční (E – existency) – zajišťují existenci a přežití, pokrývají materiální a fyzické potřeby
- potřeby vztahové (R – relatedness) – zahrnují vztahy k sociálnímu prostředí, lásku, přátelství a mezilidské vztahy na základě jistoty a úcty
- potřeby růstu (G – growth) – zakládají se na seberealizaci, sebeúctě a rozvoji potenciálu

Aldefer se s Maslowem neshoduje v tvrzení, že jde o hierarchii, protože předpokládá, že potřeby na nižší úrovni nemusí být uspokojeny dříve, než potřeby na úrovni vyšší (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 146 – 147).

3.2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie

V roce 1957 vypracoval Frederick Herzberg dvoufaktorový model satisfaktorů, tj. motivátorů a dissatisfaktorů, tj. udržovacích, hygienických faktorů (Armstrong, 2002, s. 166). Herzbergův model poukazuje na to, že na pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny faktorů. První skupinou jsou faktory vnější, hygienické, tzv. dissatisfaktory, které, mají-li příznivou podobu, vedou k tomu, že zaměstnanci nepociťují nespokojenost. Na motivaci k práci výrazný vliv nemají. Pokud jsou faktory v nepříznivém stavu, vyvolávají nespokojenost a navíc mohou negativně působit na pracovní jednání zaměstnanců. Druhou skupinu tvoří vnitřní faktory, motivátory, tzv. satisfaktory, které v nepříznivém stavu způsobují, že zaměstnanec není spokojen a není motivován k práci. V opačném případě vzniká pracovní spokojenost a motivace k práci (Bedrnová & Nový, 2007, s. 385 - 386). Bělohlávek tedy dodává, že hygienické faktory způsobují nespokojenost a naopak motivační faktory vyvolávají spokojenost (Bělohlávek, 1996, s. 177). Mikuláščík podotýká, že Herzberg se ve své teorii zabývá zejména působením vnějších stimulů (Mikuláščík, 2007, s. 141).

Tabulka č. 1: Herzbergovy hygienické a motivační faktory

Faktory hygienické	Faktory motivační
• pracovní pravidla	• výkon
• technické vedení	• uznání
• pracovní podmínky	• samotná práce
• vztahy k nadřízeným	• osobní rozvoj
• vztahy ke spolupracovníkům	• odpovědnost
• mzda	• práce jako výzva

Zdroj: Bělohlávek, 1996, s. 177, upraveno

Dle Bedrnové a Nového z Herzbergovy dvoufaktorové teorie vyplývá, že pracovní spokojenost nemusí vždy znamenat motivovanost pracovníka, ale zároveň, dle Herzberga, absence dlouhodobé pracovní nespokojenosti je nutnou podmínkou žádoucí motivace. U motivačních faktorů je důležité přistupovat individuálně k jednotlivým zaměstnancům, protože to, co může mít vliv na motivaci jedné osoby, může na druhou působit zcela odlišně (Bedrnová & Nový, 2007, s. 387). Což dokazuje motivační profil zaměstnance, jehož znalost je základní podmínkou tvorby motivace.

Při aplikaci Herzbergovy teorie do reálného prostředí organizace je nepřítomnost hygienických faktorů, zejména mzdy, podnětem k nespokojenosti zaměstnance. V případě, kdy zaměstnanec pobírá mzdu bez jiných překážek, však nemusí docházet k motivovanosti a spokojenosti zaměstnance. Z hlediska motivačních faktorů může být uznání od nadřízeného silou, která nejen vyvolá spokojenost, ale také zvýší motivaci jedince.

Motivační teorie zkoumají proces motivování. Popisují, proč se lidé za určitých okolností chovají daným způsobem a dále popisují, co organizace mohou pro své zaměstnance poskytnout a jak je dokáží motivovat svými

zdroji, aby zájmem všech členů organizace bylo dosažení předem daných cílů a zároveň uspokojení potřeb jedinců (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 142).

Výše popsané motivační teorie zaměřené na obsah mohou být nápomocné vedoucím zaměstnancům při identifikaci motivačních profilů pracovníků, které jsou základem pro jejich následnou účinnou motivaci.

4 Motivace a klima v konkrétní organizaci

Cílem empirické části bakalářské práce je deskripce motivace zaměstnanců a charakteristika klimatu organizace ve společnosti MODIKOV, s.r.o. Na základě kvantitativního výzkumu provedeného prostřednictvím dotazníkového šetření, které bude zaměřeno na popis aktuálního stavu motivace zaměstnanců a klimatu organizace.

V úvodu praktické části představím společnost MODIKOV, s.r.o., ve které budu provádět dotazníkové šetření. Představím její organizační prostředí, které je zdrojem tvorby klimatu organizace. Dále se zaměřím na metodologii kvantitativního výzkumu, konstrukci dotazníku, realizaci dotazníkového šetření, jeho vyhodnocení a interpretaci získaných dat.

4.1 Představení společnosti MODIKOV, s.r.o.

Pro empirickou část bakalářské práce jsem si zvolila společnost MODIKOV, s.r.o. (viz příloha č. 1), jelikož v této firmě pracuji na ekonomicko-personálním oddělení, organizační prostředí této firmy je mi blízké a orientuji se v jejich pozitivních i negativních aspektech.

MODIKOV, s.r.o. je soukromá společnost s českým kapitálem, která byla založena v roce 1998. Hlavní náplní výrobní činnosti je kovoobrábění. Zabývá se zakázkovou výrobou montážních celků a kooperačními pracemi. Dále nabízí prodej hutního materiálu včetně jeho dělení a tepelného zpracování. Do výrobního programu této společnosti patří také ozubená kola, šneková kola a šneky, soukolí a převodové skříně s následnou montáží včetně záběhu a měření. Společnost si kromě české klientely udržuje i dobré vztahy se zahraničními klienty. Na českém trhu představuje již dlouholetého dodavatele i odběratele. Zákazníky firmy tvoří společnosti s různými druhy aktivit, jako je výroba obráběcích strojů, automobilový, balicí či obranný průmysl. Společnost MODIKOV, s.r.o. má k dispozici rozsáhlou výrobní halu

s moderním vybavením, halu pro tepelnou úpravu kovů a sklad hutního materiálu včetně možnosti jeho dělení řezáním či plamenem (Modikov, s.r.o., 2018).

V zájmu firmy je snaha vytvářet výrobky, které co nejpřesněji korespondují s přáním zákazníka. K této shodě jí napomáhá udělení certifikátů ISO 9001 kvality a ISO 14001 enviromentu.

Společnost MODIKOV, s.r.o. je tvořena asi 85 zaměstnanci, kteří jsou začleněni do hierarchické organizační struktury firmy (viz příloha č. 2). Společnost se v minulých letech udržovala na trhu a dokázala se stát konkurentem firmám s obdobným zaměřením ve Zlínském kraji. Posledních několik měsíců se ve firmě řeší problém s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců, zejména v oblasti výrobních dělníků. Prvním důvodem je malé procento osob, které by mohly tuto práci vykonávat, především proto, že čím dál méně studentů se hlásí na střední školy s odborným technickým zaměřením, tudíž chybí noví potenciální zaměstnanci. Druhým důvodem je nízká motivace jak stávajících, tak i nově příchozích zaměstnanců.

Proto jsem se rozhodla provést v této firmě dotazníkové šetření zaměřené na motivaci zaměstnanců a klima organizace. Zajímá mě, jaký je současný stav motivace zaměstnanců a jaké klima převládá mezi zaměstnanci firmy.

Cílem dotazníkového šetření je popsat současný stav motivace zaměstnanců a charakterizovat klima organizace. Výzkumná otázka zní: „Jaký je současný stav motivace zaměstnanců a klimatu organizace?“ Výzkumná otázka bude zodpovězena na základě odpovědí dalších dílčích výzkumných podotázek. Výzkumné podotázky jsem zvolila následující:

- Jaké je podle Vás klima v organizaci?
- Cítíte se v práci spokojený/á?

- Cítíte se motivovaný k pracovnímu výkonu?
- Jsou podle Vás na pracovišti přátelské vztahy?
- Myslíte si, že časté střídání zaměstnanců ovlivňuje vztahy na pracovišti?

4.2 Metodologie kvantitativního výzkumu

Pro sběr dat jsem zvolila kvantitativní výzkum a rozhodla jsem se použít metodu dotazníkového šetření. Data získaná z dotazníkového šetření by měla mít dostatečnou vypovídací hodnotu. Tato metoda je časově méně náročná než metody jiné, například rozhovory s jednotlivými zaměstnanci firmy. *„Dotazník umožňuje poměrně snadno získat informace od velkého počtu jedinců v poměrně krátkém čase (...)“* (Disman, 2000, s. 141). Výhodou dotazníkového šetření je také zaručená anonymita, která může pomoci při získávání pravdivých informací. *„Anonymním dotazníkem většinou získáváme pravdivější údaje, na druhé straně však anonymní dotazník může svádět k nezodpovědnému vyplňování nebo dokonce k recesi“* (Chrásková, 2007, s. 175). Anonymita dotazníku by měla zajistit větší věrohodnost odpovědí. Za nevýhodu dotazníkového šetření považuji možnou nízkou návratnost, čemuž chci předejít výběrem většího vzorku respondentů, aby nebyla ztracena reprezentativnost výsledků dotazníku.

Na začátku dotazníku bylo úvodní slovo, kterým jsem oslovila zaměstnance, dále jsem stručně představila svoji osobu a svůj studijní obor. Byl uveden důvod, proč žádám o vyplnění dotazníku a vysvětlen jeho smysl. Dále jsem respondentům poděkovala za čas, ochotu a spolupráci, kterou poskytnou prostřednictvím vyplnění dotazníku, a byly sděleny stručné pokyny k jeho vyplnění.

Dotazník se skládal ze 14 otázek (viz příloha č. 3). První dvě otázky sloužily k získání demografických údajů, které klasifikují respondenty dle

pozice na pracovišti (otázka č. 1) a délky pracovního poměru ve společnosti (otázka č. 2). Tyto otázky jsem zařadila do dotazníku především proto, aby bylo dále možné popsat, jak zaměstnanci na odlišných pozicích vnímají klima organizace a zda se diferencuje jejich motivace. Dále byly kladeny otázky orientované na měření klimatu organizace (otázky č. 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9). Byly položeny otázky na zjišťování spokojenosti zaměstnanců (otázka č. 3), přátelských vztahů (otázka č. 4, 5), jasně stanovených úkolů (otázka č. 7), pracovních podmínek (otázka č. 8) či na viditelnost výsledků své práce (otázka č. 9), které mají vliv na klima organizace. Následující otázky (otázky č. 10, 11, 12, 13) se zabývaly tím, jak jsou zaměstnanci motivováni k práci, konkrétně, co je momentálně nejvíce motivuje k práci (otázka č. 11), zda je odměňování vázáno na pracovní výkon zaměstnanců (otázka č. 12) a co by mělo největší vliv na jejich motivaci (otázka č. 13). Poslední otázka byla neosobní, respondenti měli vyjádřit svůj názor na to, zda by společnost, ve které pracují, doporučili jako zaměstnavatele svým známým (otázka č. 14).

Pro hodnocení jednotlivých otázek byla zvolena čtyřstupňová hodnotící škála, která byla složena z možností „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „ne“, aby se respondenti rozhodli pro konkrétní odpověď. U otázky č. 6, která zjišťovala klima na pracovišti, byla škála strukturována na „pozitivní“, „spíše pozitivní“, „spíše negativní“, „negativní“. Odlišné hodnocení se nacházelo u otázky č. 11, ve které respondenti hodnotili, co by mělo největší vliv na zvýšení jejich výkonu prostřednictvím seřazení možností dle jejich osobního uvážení. Nabídnuto jim bylo sedm možností.

Dotazníkové šetření probíhalo ve společnosti MODIKOV, s.r.o. Dotazník byl distribuován při osobním předání všem zaměstnancům, kteří byli v den realizace dotazníkového šetření přítomni na pracovišti. Výzkumný vzorek byl tedy vybrán zcela náhodně. Respondenty byli

zaměstnanci napříč celou organizační strukturou společnosti, díky čemuž bude možné srovnat jednotlivé odpovědi respondentů na rozdílných pracovních pozicích.

Jako kritérium při hodnocení dotazníkového šetření jsem zvolila hranici 75%. Dosáhne-li procentuální součet odpovědí „ano“ a „spíše ano“ (u otázky č. 6 „pozitivní“ či „spíše pozitivní“) u jednotlivých otázek této hranice, bude možné považovat odpověď za kladnou. Na druhé straně škály budou odpovědi při dosažení hranice považovány za záporné, negativní. Pro účely bakalářské práce byly možnosti „ano“, „spíše ano“ a „ne“, „spíše ne“ při vyhodnocování výsledků sjednoceny.

4.3 Vyhodnocení a interpretace výsledků šetření

Dotazníkové šetření ve společnosti MODIKOV, s.r.o. probíhalo v měsíci březnu v roce 2018. Celkem bylo ve společnosti rozdáno 65 dotazníků. Zpět k vyhodnocení bylo navraceno 52 dotazníků. Jedná se o 80% návratnost. Data vyplývající z jednotlivých otázek budou postupně vyhodnocena a přehledně zpracována do tabulek, které budou následně slovně popsány.

Otázka č. 1: Jaká je Vaše pozice na pracovišti?

Tabulka č. 2: Struktura zaměstnanců dle pozice na pracovišti

Pozice	Celkem	V %
Výrobní dělník	26	50%
Režijní dělník	6	12%
THP	20	38%

Z tabulky vyplývá, že dotazníkového šetření se zúčastnilo 26 zaměstnanců na pozici výrobní dělník, 6 zaměstnanců na pozici režijní dělník a 20 zaměstnanců na pozici technicko-hospodářský pracovník. Z tabulky

je patrné, že 50% respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, byli zaměstnanci na pozici výrobní dělník.

Otázka č. 2: Jak dlouho pracujete ve firmě?

Tabulka č. 3: Délka pracovního poměru ve společnosti

Délka pracovního poměru	Celkem	V %
Do 5 let	16	31%
Do 10 let	5	10%
Do 15 let	9	17%
více	22	42%

Z celkového počtu respondentů pracuje ve společnosti 42% respondentů více než 15 let, následuje 31% respondentů s nejkratším pracovním poměrem do 5 let. Do kategorie do 15 let se zařadilo 17% respondentů a 10% respondentů označilo odpověď s délkou pracovního poměru do 10 let.

Otázka č. 3: Cítíte se v práci spokojený/á?

Tabulka č. 4: Pocit spokojenosti v práci

Pocit spokojenosti v práci	Celkem	V %
Ano	13	25%
Spíše ano	23	44%
Spíše ne	11	21%
Ne	3	6%
Neuvedeno	2	4%

Otázka č. 3 je zaměřena na spokojenost na pracovišti. Na tuto otázku 4% respondentů neuvedli odpověď. Respondenti příklánějící se k odpovědím „ano“, „spíše ano“ tvoří dohromady 69% ze všech

respondentů. Respondenti, kteří ve svých odpovědích uváděli možnosti „spíše ne“ a „ne“ tvořili 27% z celku. I přesto, že kritéria 75% nebylo zcela dosaženo, lze z výsledků předpokládat, že převážná část zaměstnanců se v práci cítí spíše spokojeně.

Otázka č. 4: Jsou podle Vás na pracovišti přátelské vztahy?

Tabulka č. 5: Přátelské vztahy na pracovišti

Přátelské vztahy na pracovišti	Celkem	V %
Ano	15	29%
Spíše ano	25	48%
Spíše ne	10	19%
Ne	2	4%

Přátelské vztahy na pracovišti jsou jedním z faktorů, které mají vliv na klima organizace (viz podkapitola 1.3). Z výše uvedených údajů vyplývá, že 77% respondentů pociťuje na pracovišti přátelské vztahy, z toho většina (48%) „spíše ano“. Naopak 23% respondentů přátelské vztahy nepociťuje, z toho 4% odpovědělo „ne“. Dle dosaženého kritéria 75%, lze konstatovat, že na pracovišti jsou přátelské vztahy.

Otázka č. 5: Myslíte si, že časté střídání zaměstnanců ovlivňuje vztahy na pracovišti?

Tabulka č. 6: Střídání zaměstnanců a jejich vliv na vztahy na pracovišti

Střídání zaměstnanců ovlivňuje na vztahy na pracovišti	Celkem	V %
Ano	17	33%
Spíše ano	18	34%
Spíše ne	13	25%
Ne	3	6%
Neuvedeno	1	2%

Fluktuace zaměstnanců, se kterou se společnost potýká, může ovlivňovat vztahy na pracovišti. Na otázku, zda časté střídání zaměstnanců má vliv na vztahy na pracovišti, odpovědělo „ano“ 33% respondentů a s odpovědí „spíše ano“ souhlasilo dalších 34% respondentů. Odpověď „spíše ne“ vybralo 25% respondentů a „ne“ 6%. Svou odpověď neuvedlo 2% respondentů. Kritéria 75% nedosáhl žádný z krajních bodů škály, ale z tabulky je zřejmé, že více respondentů (67%) se přiklání k tomu, že střídání zaměstnanců ovlivňuje vztahy na pracovišti.

Otázka č. 6: Jaké je podle Vás klima na pracovišti?

Tabulka č. 7: Názor na klima na pracovišti

Klima na pracovišti	Celkem	V %
Pozitivní	8	15%
Spíše pozitivní	29	56%
Spíše negativní	9	17%
Negativní	6	12%

Dotazníkové šetření obsahovalo nejen otázky týkající se faktorů, které ovlivňují klima organizace, ale i otázku zaměřenou přímo na názor zaměstnanců na klima organizace. Z tabulky vyplývá, že respondenti převážně považují klima za „pozitivní“ (15%) a „spíše pozitivní“ (56%). Naopak k negativnímu klimatu se přiklání 12% respondentů a spíše negativní klima vnímá 17% respondentů z celku. Z tabulky lze vyvodit, že část respondentů, kteří odpověděli kladně (71%) se přibližuje stanovené hranici, můžeme předpokládat, že zaměstnanci považují klima za spíše pozitivní.

Otázka č. 7: Máte jasně stanovené pracovní úkoly?

Tabulka č. 8: Stanovení pracovních úkolů

Jasně stanovené pracovní úkoly	Celkem	V %
Ano	28	54%
Spíše ano	14	27%
Spíše ne	8	15%
Ne	2	4%

Cílem otázky bylo zjistit, zda zaměstnanci mají jasně stanovené úkoly, zda jejich práce není chaotická. Dle výše uvedených údajů je zřejmé, že 81% respondentů považuje své pracovní úkoly za jasně dané, zvolili tedy odpověď „ano“ (54%) nebo „spíše ano“ (27%). Kritérium 75% bylo v tomto případě překročeno, dle odpovědí respondentů jsou úkoly jasně stanoveny.

Otázka č. 8: Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na pracovišti?

Tabulka č. 9: Spokojenost s pracovními podmínkami

Spokojenost s pracovními podmínkami	Celkem	V %
Ano	12	23%
Spíše ano	24	46%
Spíše ne	9	17%
Ne	6	12%
Neuvedeno	1	2%

Pracovní podmínky jsou dalším faktorem, který může mít vliv na klima organizace, a jsou považovány za prostředek vnější motivace (viz podkapitola 2.5.4). Dle výsledků dotazníkového šetření je 69% respondentů s pracovními podmínkami spokojeno, z toho 46% „spíše ano“. Nespokojeno je 29% respondentů, z toho 17% uvedlo odpověď „spíše ne“. Na otázku neuvedl odpověď 1 respondent, který tvoří 2% z celku. Ke kladné odpovědi se v tomto případě přiklání 69% respondentů, kteří kritérium 75% nedosahují, zastupují však větší podíl ze všech dotazovaných.

Otázka č. 9: Vidíte výsledky své práce při uplatnění Vašich dovedností?

Tabulka č. 10: Viditelnost výsledků práce při uplatnění svých dovedností

Viditelnost výsledků práce při uplatnění svých dovedností	Celkem	V %
Ano	25	48%
Spíše ano	14	27%
Spíše ne	11	21%
Ne	2	4%

Otázka č. 9 se zaměřuje na výsledky práce při uplatnění dovedností jednotlivých zaměstnanců. Dle výsledků dotazníkového šetření vybralo nejvíce respondentů odpověď „ano“ (48%) a následovala odpověď „spíše ano“ (27%). Celkově jsou kladné možnosti zastoupeny v 75%, čímž je dosaženo hranice kritéria a lze konstatovat, že respondenti spíše vidí výsledky své práce. Respondenti, kteří nevidí výsledky své práce, byli zastoupeni v 25%, z toho 4% zvolila odpověď „ne“.

Otázka č. 10: Cítíte se motivovaný/á k pracovnímu výkonu?

Tabulka č. 11: Motivace k pracovnímu výkonu

Motivace k pracovnímu výkonu	Celkem	V %
Ano	7	13%
Spíše ano	15	29%
Spíše ne	16	31%
Ne	13	25%
Neuvedeno	1	2%

U otázky zaměřené na motivaci zaměstnanců, 56% dotazovaných uvedlo, že se necítí nebo spíše necítí motivováni k pracovnímu výkonu. Opačnou odpověď zvolilo 42% respondentů, kteří se cítí nebo spíše cítí motivováni k pracovnímu výkonu. Odpověď nebyla uvedena u 2% respondentů.

Otázka č. 11: Co Vás nejvíce motivuje k práci/výkonu?

Tabulka č. 12: Nejsilnější motivační prostředek

Nejsilnější motivační prostředek	Celkem	V %
Hmotná odměna	32	62%
Pochvala	0	0%
Dobré klima na pracovišti	6	11%
Důležitost mé práce	8	15%
Možnost firemního vzdělávání	2	4%
Jiné	0	0%
Neuvedeno	4	8%

Ze všech zúčastněných respondentů 62% zvolilo prostředek hmotné odměny jako nejsilnější motivační faktor. Na druhém místě se nejčastěji vyskytovala odpověď důležitosti práce, kterou vybralo 15% respondentů. Třetím nejčastěji zvoleným prostředkem, který má vliv na pracovní výkon, je pro 11% respondentů dobré klima na pracovišti. Celkem 8% respondentů neuvedlo na tuto otázku odpověď.

Otázka č. 12: Ve firmě je odměňování přímo vázáno na pracovní výkon.

Tabulka č. 13: Přímá vazba odměňování a pracovního výkonu

Odměňování je přímo vázáno na pracovní výkon	Celkem	V %
Ano	8	15%
Spíše ano	21	40%
Spíše ne	17	33%
Ne	6	12%

Z celkového počtu respondentů odpovědělo 15% „ano“, odpověď „spíše ano“ vybralo 40% respondentů. K záporné odpovědi se přiklání celkem 45% respondentů, kteří odpověděli „spíše ne“ (33%) a „ne“ (12%).

Otázka č. 13: Co by mělo největší vliv na zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

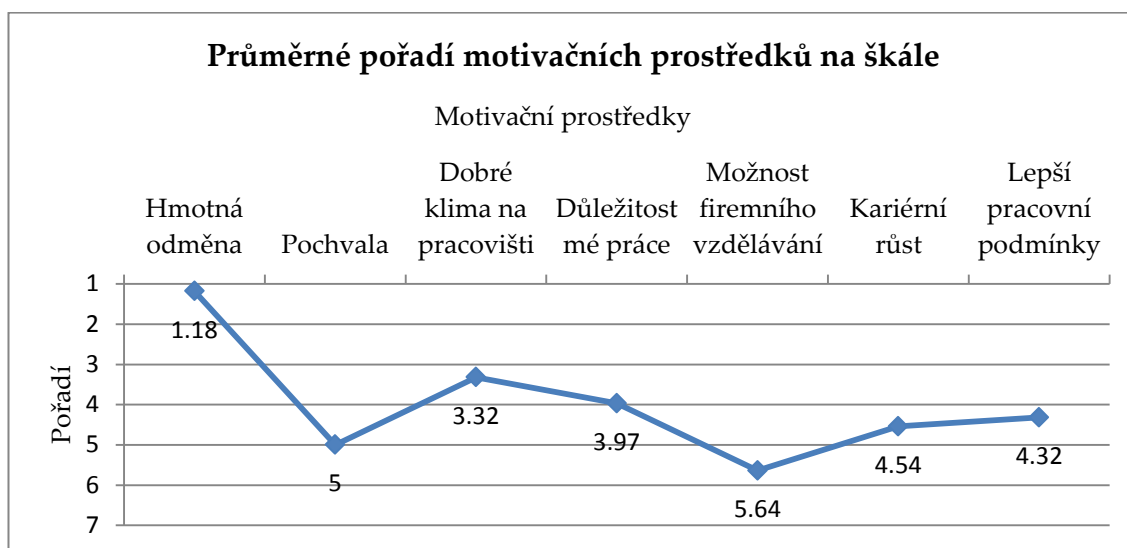
V níže uvedené tabulce můžeme vidět prostředky motivace a pořadí, které těmto prostředkům přidělili respondenti. Z tabulky lze vyčíst, že prostředek hmotné odměny přiřadilo na první místo 32 respondentů. Na druhé místo hmotnou odměnu zařadili tři respondenti. Druhým nejčastějším prostředkem, který se objevil na prvním místě, bylo dobré klima na pracovišti, ale pouze u tří ze všech dotazovaných respondentů. Na druhém místě se dobré klima na pracovišti vyskytlo již u 11 respondentů.

Tabulka č. 14: Nejsilnější prostředek ke zvýšení pracovního výkonu

Nejsilnější prostředek ke zvýšení pracovního výkonu	pořadí						
	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Prostředek	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
Hmotná odměna	32	3	2	0	0	0	0
Pochvala	0	5	0	11	5	6	10
Dobré klima na pracovišti	3	11	9	6	2	5	1
Důležitost mé práce	1	6	9	7	8	3	3
Možnost firem. vzdělávání	0	0	3	6	7	6	15
Kariérní růst	0	6	6	4	8	9	4
Lepší pracovní podmínky	1	6	8	3	7	8	4

Otázka č. 13 byla zaměřena na prostředky, které ovlivňují motivaci zaměstnance. Na tuto otázku odpovědělo 71% ze všech dotazovaných. Z výše uvedené tabulky vyplývá, že nejvíce respondentů, kteří uvedli odpověď na tuto otázku, zvolilo na první místo prostředek hmotné odměny a to 87%. Jednoznačně lze říci, že hmotná odměna by měla, dle odpovědí respondentů, největší vliv na zvýšení jejich pracovního výkonu. Druhým nejčastěji vybraným prostředkem je dobré klima na pracovišti s výrazně nižším procentuálním zastoupením (8%). Z tabulky vyplývá, že nejméně vlivným vnějším prostředkem motivace je možnost firemního vzdělávání, které bylo průměrně umístěno na 5,64 místě. Průměrné umístění zbývajících prostředků zobrazuje následující graf.

Graf č. 1: Průměrné pořadí motivačních prostředků



Otázka č. 14: Doporučil/a byste svým známým, aby byli zaměstnání ve společnosti MODIKOV, s.r.o.?

Tabulka č. 15: Doporučení společnosti MODIKOV, s.r.o. jako zaměstnavatele

Doporučení společnosti MODIKOV, s.r.o. jako zaměstnavatele	Celkem	V %
Ano	9	17%
Spíše ano	11	21%
Spíše ne	19	37%
Ne	12	23%
Neuvedeno	1	2%

Na otázku, zda by respondenti doporučili svého současného zaměstnavatele svým známým, zvolila více jak polovina respondentů zápornou odpověď. „Spíše ne“ vybralo 37% a „ne“ 23%. Kladnou odpověď „ano“ zvolilo 17% a „spíše ano“ 21% respondentů. Otázka nebyla zodpovězena 2% respondentů.

4.4 Diskuze

V následující části budou diskutovány výsledky dotazníkového šetření, jehož cílem bylo popsat současný stav motivace zaměstnanců a charakterizovat klima organizace. Z vyhodnocení demografických údajů vyplývá, že polovina zúčastněných respondentů pracuje ve společnosti na pozici výrobní dělník. Druhou polovinu respondentů tvořili zaměstnanci na pozici režijní dělník a technicko-hospodářský pracovník. Respondenty byli pracovníci nacházející se na různých stupních organizační struktury společnosti. Více než polovina respondentů pracuje ve společnosti přes 10 let. Převážnou většinu těchto respondentů tvoří zaměstnanci s dlouholetou zkušeností převyšující 15 let praxe.

V teoretické části práce, konkrétně v kapitole č. 1, se věnuji definování a popisu klimatu organizace. Klima organizace lze měřit několika indikátory, na které bylo dotazováno v rámci dotazníkového šetření. Patří zde pracovní spokojenost, na kterou byla zaměřena otázka č. 3. Jak již je uvedeno v teoretické části a jak píše Grecmanová, při analýze klimatu se také sleduje spokojenost (Grecmanová, 2008, s. 20). Dle výše uvedených výsledků se v práci více jak polovina respondentů cítí spokojena, jejich odpověď byla kladná, ale hranici kritéria odpovědi nedosáhly. Dalším indikátorem klimatu organizace jsou přátelské vztahy na pracovišti, které se objevují v otázce č. 4. V literatuře se o spojitosti přátelských vztahů a klimatu organizace věnuje například Pauknerová, která popisuje klima jako charakter, v němž převládají vzájemné vztahy mezi jednotlivými členy pracovní skupiny (Pauknerová, 2006, s. 199). Ze všech respondentů vnímá 77% přátelské vztahy na pracovišti. Z interních zdrojů společnosti se MODIKOV, s.r.o. potýká s fluktuací zaměstnanců. Proto bylo otázkou č. 5 dotazováno, zda časté střídání zaměstnanců ovlivňuje výše zmíněné vztahy na pracovišti. Zde se více jak polovina zúčastněných přiklání k možnostem „ano“

či „spíše ano“, i přesto, dle výsledků dotazníkového šetření, respondenti považují vztahy na pracovišti za přátelské. Příznivé klima organizace je dále charakterizováno smysluplností pracovní náplně, což v literatuře zmiňují Dědina a Cejthamr, kteří ji řadí mezi vlastnosti zdravého klimatu (Dědina & Cejthamr, 2005, s. 269). Smysluplnost pracovní náplně vyplývá z jasně stanovených úkolů, kterým se věnuje otázka č. 7. Kladný podíl odpovědí na tuto otázku přesahuje stanovenou hranici 75%, může být předpokládáno, že zaměstnanci mají jasně stanovené úkoly. Jak bylo zmíněno výše, klimatu organizace se věnuje první kapitola práce. Jaké klima pocítují sami zaměstnanci, bylo v dotazníkovém šetření zkoumáno v otázce č. 6, která byla zaměřená přímo na názor respondentů na klima v organizaci. Z vyhodnocení sesbíraných dat lze předpokládat, že respondenti považují klima na pracovišti za spíše pozitivní. Tento výsledek může být paradoxem k otázce č. 14, ve které bylo dotazováno, zda by svého současného zaměstnavatele doporučili svým známým. Z vyhodnocení otázky (viz tabulka č. 15) vyplývá, že větší část respondentů se přiklání k záporným odpovědím. Je na místě se zmínit o image podniku, které je definováno jako vnímání podniku v celospolečenském kontextu, tzn. jakou má organizace pověst či prestiž. Na základě pozitivního nebo negativního image se promítá ochota a hrdost či neochota a nezájem lidí spolupracovat s takovou organizací. Image podniku je rozebíráno ve druhé kapitole práce, konkrétně v podkapitole 2.5.5. V literatuře se tomuto tématu věnují Bedrnová s Novým.

Motivaci je v teoretické části práce věnována kapitola č. 2. Převědeme - li ji do empirické části, je zkoumána v druhé části dotazníku. Otázky jsou zaměřené na prostředky vnější motivace, kterými lze měřit míru motivace zaměstnanců. Jak je uvedeno v teoretické části práce, vnějšími motivačními prostředky se v literatuře zabývá Bedrnová s Novým, kteří je nazývají stimulačními prostředky a řadí mezi ně například pracovní

podmínky, povzbuzování pracovníků, hmotnou odměnu či atmosféru pracovní skupiny. Na otázku spokojenosti s pracovními podmínkami (otázka č. 8) lze prostřednictvím výsledků pravděpodobně odpovědět spíše kladně, jelikož podíl kladných odpovědí se pohybuje kolem 70%. Na prostředky, které zaměstnance společnosti nejvíce motivují k pracovnímu výkonu, je zaměřena otázka č. 11. Nejčastěji respondenti zvolili prostředek hmotné odměny. Tento prostředek je v literatuře označován za hlavní a primární (Bedrnová & Nový, 2007, s. 401). S velkým odstupem následovala důležitost práce a dobré klima na pracovišti. Pochvala jako neformální hodnocení, které je v teoretické části rozebíráno v podkapitole 2.5.2, a možnost firemního vzdělávání nemají dle výsledků dotazníkového šetření na zaměstnance téměř žádný vliv. Podobné výsledky jsou viditelné u otázky č. 13, kde respondenti prostředky vnější motivace řadili dle vlivu na jejich osobnost. Na prvním místě se opět nejčastěji objevila hmotná odměna. Za nejméně vlivné prostředky lze dle výsledků označit možnost kariérního růstu a možnost firemního vzdělávání.

Z celkového vyhodnocení výsledků dotazníkového šetření nemůžeme klima považovat výslovně za pozitivní, ale můžeme konstatovat, že respondenti hodnotí klima organizace jako spíše pozitivní. Což potvrzují výsledky dílčích otázek, díky kterým můžeme klima měřit. Patří sem pracovní spokojenost, přátelské vztahy, jasně stanovené pracovní úkoly a viditelnost výsledků své práce. Naproti tomu motivace zaměstnanců firmy je především orientovaná na prostředek hmotné odměny. Možnost firemního vzdělávání či kariérního růstu je zcela opomíjena a nemá na zaměstnance žádný vliv. Motivační profil většiny zaměstnanců společnosti MODIKOV, s.r.o. je orientován na odměny. Jak je zmíněno v podkapitole 2.5.1, motivační účinnost hmotných odměn může zvyšovat přímý vztah hmotné odměny a výkonu, tzn., že odměna by měla být za výkon. Tento výrok potvrzuje

otázka č. 12, zda je odměňování vázáno na pracovní výkon, ve které se více respondentů přiklonilo ke kladným odpovědím.

Cílem teoretické části práce je popsat a definovat motivaci jako činitele ovlivňující klima organizace. Cíl práce byl naplněn prostřednictvím popisu, definování a vysvětlení pojmů, které se pojí k tématu práce. Mezi pojmy patří prostředí, organizace, klima, kultura. V dalších kapitolách práce je to pojem motivace, její prostředky a motivační teorie.

Cílem empirické části práce je deskripce současného stavu motivace zaměstnanců a charakteristika klimatu v konkrétní organizaci. Cíl byl splněn pomocí kvantitativního výzkumu, který byl proveden metodou dotazníkového šetření ve společnosti MODIKOV, s.r.o. Výsledky dotazníkové šetření jsou uvedeny výše.

Závěr

Bakalářská práce byla zaměřena na motivaci jako činitele ovlivňující klima organizace. Motivace je proces, který je součástí života každého jedince, je nepostradatelný i v pracovním prostředí. Pracovní prostředí je místo, ve kterém se vytváří klima organizace. Cílem práce bylo popsat a definovat motivaci jako činitele ovlivňující klima organizace. V empirické části práce byla cílem deskripce motivace zaměstnanců a charakteristika klimatu v konkrétní organizaci prostřednictvím metody dotazníkového šetření, které bylo prováděno ve společnosti MODIKOV, s.r.o.

Práce je členěna do čtyř kapitol. První kapitola je zaměřena na klima organizace a vymezení důležitých pojmů, které jsou klíčové pro tuto práci. Nejprve je definován a popsán pojem prostředí jako souhrn faktorů, které tvoří základ pro vznik klimatu. Dále je prostřednictvím různých autorů definován pojem organizace. Organizace je chápána jako skupina, proces, systém či sociální útvar, jehož účelem je společná činnost vedoucí k cíli. Větší část kapitoly je věnována klimatu. Je zde zdůrazněno, že klima není možné zaměřovat s atmosférou, jelikož atmosféra je na rozdíl od klimatu krátkodobým, situačním jevem. Klima organizace je fenomén, který je tvořen vztahy mezi zaměstnanci dané organizace, souladem mezi zaměstnanci a samotnou organizací. Dále jsou popsány charakteristické znaky pozitivního klimatu. Poslední část kapitoly je věnována kultuře organizace. Kultura organizace obsahuje hodnoty, normy, postoje a další aspekty, které se projevují v klimatu organizace.

Druhá kapitola se zabývá motivací. V úvodu kapitoly je popsán pojem řízení lidských zdrojů, jehož součástí je motivace. Řízení lidských zdrojů je přístup, který se zabývá, jak z názvu vyplývá, řízením pracujících lidí. Prostřednictvím svých zaměstnanců organizace dosahují předem

stanovených cílů. Pokud mají lidé efektivně pracovat a splnit cíle, musí být dostatečně motivováni. Dalším pojmem je samotná motivace, která je definována a zejména je zde vysvětleno její dělení na vnitřní a vnější, tj. na motivaci a stimulaci. Pozornost je také věnována pojmu pracovní motivace, čímž je chápána ochota pracovat nebo také postoj člověka k práci. Pracovní motivaci lze do jisté míry ovlivňovat pomocí nástrojů, tzv. stimulů. Těmto stimulům, vnějším motivačním prostředkům neboli stimulačním prostředkům, je věnována poslední část druhé kapitoly, ve které jsou popsány. Mezi tyto prostředky patří například hmotná odměna, povzbuzování pracovníků, atmosféra pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce nebo další externí stimulační faktory jako je image podniku.

Třetí kapitola je věnována motivačním teoriím, jejich dělením a popisu jednotlivých teorií. Pro účely andragogicky orientované práce jsou definovány především motivační teorie zaměřené na obsah, jelikož motivační teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy. Je zde popsána McGregorova teorie X a teorie Y zabývající se postojem lidí k práci, Maslowova pyramida potřeb, Alderferova ERG teorie a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Čtvrtá kapitola je zaměřena empiricky. Jejím cílem je deskripce motivace zaměstnanců a charakteristika klimatu v konkrétní organizaci. Ke splnění cíle byl zvolen kvantitativní výzkum a jako metoda bylo použito dotazníkové šetření, které proběhlo ve společnosti MODIKOV, s.r.o. Tato metoda byla zvolena z důvodu výzkumu u většího vzorku respondentů. Dotazník se skládal ze 14 otázek a u většiny z nich byla pro hodnocení vybrána čtyřstupňová škála s možnostmi „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „ne“. Otázky byly zaměřené na zjištění demografických údajů respondenta, jeho pozice na pracovišti a délka pracovního poměru. Následovaly otázky, které obsahovaly indikátory, jimiž lze měřit klima

v organizaci. Tyto otázky byly zaměřené na spokojenost, přátelské vztahy či jasné stanovení pracovních úkolů. Poslední část dotazníku se věnovala motivaci zaměstnanců. Takto zaměřené otázky se týkaly vnějších motivačních prostředků, bylo dotazováno na pracovní podmínky, nejsilnější motivační prostředek ke zvýšení pracovnímu výkonu nebo princip odměňování.

Z vyhodnocení dotazníkového šetření bylo zjištěno, že klima v organizaci není jednoznačně pozitivní, ale na základě odpovědí jednotlivých dílčích otázek, týkajících se indikátorů klimatu, a jejich následného vyhodnocení, lze klima, použijeme-li jednu z možností odpovědí, považovat za spíše pozitivní. Budeme-li věnovat pozornost výsledkům otázek zaměřených na motivaci, je hlavním a jediným motivačním prostředkem, který má na zaměstnance vliv, hmotná odměna. Ostatní vnější motivační prostředky, jako je například možnost vzdělávání či kariérního růstu, dle odpovědí respondentů, mají zanedbatelný nebo žádný vliv. Stav motivace zaměstnanců lze považovat za velmi nízký. Jak bylo řečeno v diskuzi, motivační profily zaměstnanců společnosti MODIKOV, s.r.o. jsou orientovány zejména na odměny.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, M. (1999). *Personální management*. Praha: Grada.
- ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ I. (1994). *Psychologie a sociologie v řízení firmy: cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. Praha: Prospektrum.
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. (2007). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2000). *Jak řídit a vést lidi*. Praha: Computer Press.
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico.
- DENISON, D., R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? Native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- DĚDINA, J., CEJTHAMR, V. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: Grada.
- DISMAN, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. Praha: Karolinum.
- GRECMANOVÁ, H. (2008). *Klima školy*. Olomouc: Hanex.
- CHRÁSKA, M. (2007). *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada.
- JEŽEK, S. (2004). Vývoj metodiky pro diagnostiku psychosociálního klimatu školy. In Ježek, S. (Eds.), *Psychosociální klima školy II*. (s. 36-86). Brno. MSD.
- LITWIN, G. H., STRINGER, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Harvard College.

- MASLOW, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York. Harper.
- MIKULÁŠTÍK, M. (2007). *Manažerská psychologie*. Praha: Grada Publishing.
- MODIKOV, s.r.o. (2018). *Výrobní program a služby*. Citováno 15. února 2018.
Dostupné z: <http://www.modikov.cz/sluzby.asp?lang=cs>
- NAKONEČNÝ, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press.
- NAKONEČNÝ, M. (2005). *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada.
- NAKONEČNÝ, M. (2014). *Motivace chování*. Praha: Triton.
- Organizační norma společnosti ONS 1/2018. Citováno 23. února 2018.
- PAUKNEROVÁ, D. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha. Grada.
- PLAMÍNEK, J. (2007). *Tajemství motivace – Jak zařídit, aby pro Vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE.
- ŘEZÁČ, J. (1998). *Sociální klima školní třídy*. In *Aplikované sociální vědy*. Brno: Paido.
- SENGE, Peter M. (2009). *Pátá disciplína: teorie a praxe učící se organizace*. Praha: Management Press.
- TURECKIOVÁ, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada.

Seznam obrázků a grafů

Obrázek č. 1: Maslowova pyramida potřeb

Graf č. 1: Průměrné pořadí motivačních prostředků

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Herzbergovy hygienické a motivační faktory

Tabulka č. 2: Struktura zaměstnanců dle pozice na pracovišti

Tabulka č. 3: Délka pracovního poměru ve společnosti

Tabulka č. 4: Pocit spokojenosti v práci

Tabulka č. 5: Přátelské vztahy na pracovišti

Tabulka č. 6: Střídání zaměstnanců a jejich vliv na vztahy na pracovišti

Tabulka č. 7: Názor na klima na pracovišti

Tabulka č. 8: Stanovení pracovních úkolů

Tabulka č. 9: Spokojenost s pracovními podmínkami

Tabulka č. 10: Viditelnost výsledků práce při uplatnění svých dovedností

Tabulka č. 11: Motivace k pracovnímu výkonu

Tabulka č. 12: Nejsilnější motivační prostředek

Tabulka č. 13: Přímá vazba odměňování a pracovního výkonu

Tabulka č. 14: Nejsilnější prostředek ke zvýšení pracovního výkonu

Tabulka č. 15: Doporučení společnosti MODIKOV, s.r.o. jako zaměstnavatele

Seznam příloh

Příloha č. 1: Souhlas o používání jména společnosti MODIKOV, s.r.o.

Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti MODIKOV, s.r.o.

Příloha č. 3: Dotazník pro bakalářskou práci

Příloha č. 1: Souhlas o používání jména společnosti
MODIKOV, s.r.o.




Souhlas o používání jména společnosti

Souhlasím s používáním jména společnosti MODIKOV, s.r.o. včetně informací získaných ze zdrojů společnosti pro účely bakalářské práce studentky Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci Veroniky Nesvadbové na téma *Motivace jako činitel ovlivňující klima organizace*.



V Hulíně dne: *1.3.2018*


Miroslav Otěpka
jednatel společnosti



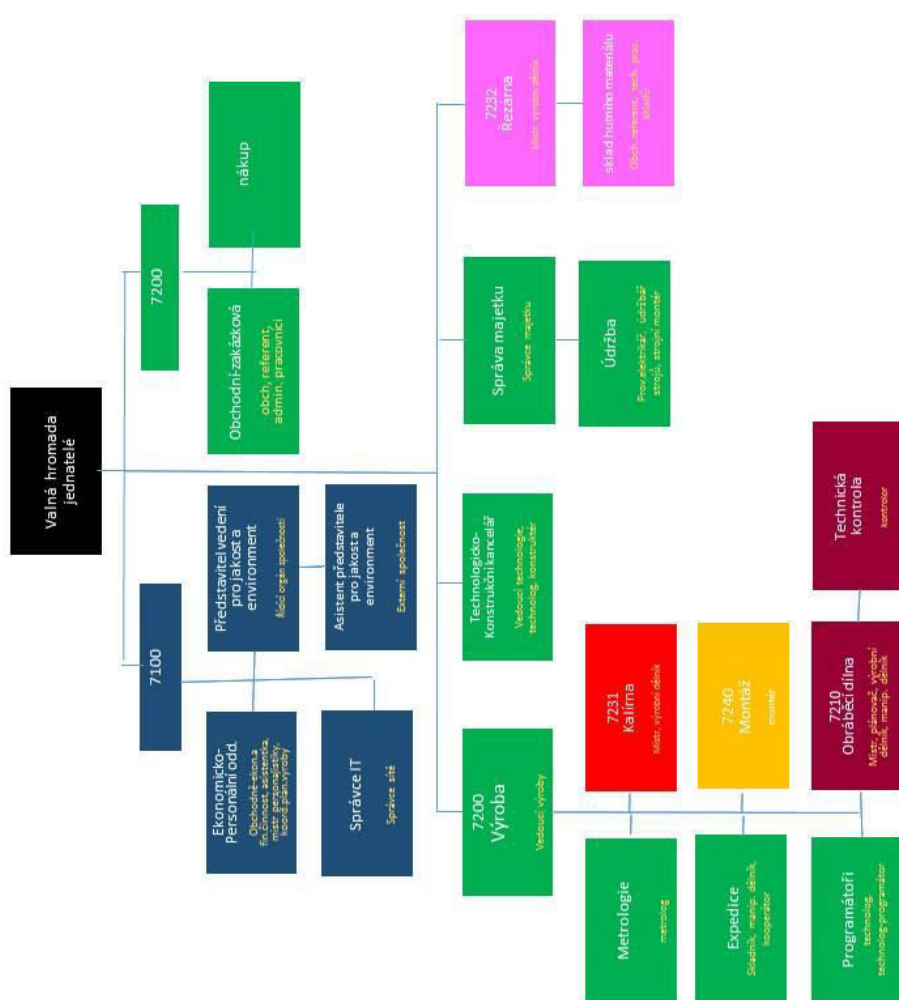
MODIKOV, s.r.o.

Wolkerova 845, CZ – 768 24 Hulín
IČO: 25515063, DIČ: CZ25515063

Zapsaná v obchodním rejstříku ved. u Krajského soudu v Brně, oddíl C, vložka 29307
Tel: 570 574 400, fax: 570 574 505, e-mail: modikov@modikov.cz, www.modikov.cz



Příloha č. 2: Organizační struktura společnosti MODIKOV, s.r.o.



Příloha č. 3: Dotazník pro bakalářskou práci

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Veronika Nesvadbová a studuji Filozofickou fakultu Univerzity Palackého v Olomouci, obor Sociologie – Andragogika.

V rámci tvorby bakalářské práce na téma Motivace jako činitel ovlivňující klima organizace bych Vás chtěla požádat o vyplnění níže uvedeného anonymního dotazníku, který bude sloužit k vypracování empirické části mé bakalářské práce.

Předem děkuji za Vámi poskytnuté informace prostřednictvím vyplnění dotazníku, za čas, který jste mu věnovali a za Vaši ochotu a spolupráci. Dotazník je anonymní. Výsledky dotazníku budou sloužit výhradně pro účely mé bakalářské práce.

Pokud není uvedeno jinak, označte, prosím, Vámi vybranou odpověď křížkem u jednotlivých otázek. Pokud máte k některé z otázek další poznámku, využijte volného místa pod poslední otázkou dotazníku.

1. Jaká je Vaše pozice na pracovišti?

Výrobní dělník Režijní dělník THP

2. Jak dlouho pracujete ve firmě?

Do 5 let Do 10 let Do 15 let Více

3. Cítíte se v práci spokojený/á?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

4. Jsou podle Vás na pracovišti přátelské vztahy?

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

5. **Myslíte si, že časté střídání zaměstnanců ovlivňuje vztahy na pracovišti?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

6. **Jaké je podle Vás klima na pracovišti?**

Pozitivní Spíše pozitivní Spíše negativní
 Negativní

7. **Máte jasně stanovené pracovní úkoly?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

8. **Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

9. **Vidíte výsledky své práce při uplatnění Vašich dovedností?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

10. **Cítíte se motivovaný/á k pracovnímu výkonu?**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

11. **Co Vás nejvíce motivuje k práci/výkonu?**

Hmotná odměna (mzdy, příspěvek na stravu, ...)

Pochvala

Dobré klima na pracovišti

Důležitost mé práce

Možnost firemního vzdělávání

Jiné:

12. **Ve firmě je odměňování přímo vázáno na pracovní výkon.**

Ano Spíše ano Spíše ne Ne

13. Co by mělo největší vliv na zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

Možnosti seřaďte dle vlastního uvážení od největšího vlivu (č. 1) až po nejmenší vliv (č. 7).

Hmotná odměna (mzda, příspěvky na sport, pojištění, ...)

Pochvala

Dobré klima na pracovišti

Důležitost mé práce

Možnost firemního vzdělávání

Kariérní růst

Lepší pracovní podmínky

14. Doporučil/a byste svým známým, aby byli zaměstnáni ve společnosti MODIKOV, s.r.o.?

Ano

Spíše ano

Spíše ne

Ne