



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Motivace a stimulační ve vybrané organizaci

Vypracoval/a: Hana Růžičková

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

České Budějovice 2023

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Hana RŮŽIČKOVÁ
Osobní číslo: E19427
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Téma práce: Motivace a stimulační ve vybrané organizaci
Zadávací katedra: Katedra řízení

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci se zpracováním návrhů na zlepšení případných nedostatků.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky v oblasti motivace a stimulační. Vypracovat na základě takto získaných vědomostí literární přehled. Čerpat informace o organizaci z různých písemností, z nestrukturovaných rozhovorů a pozorování. Provést dotazníkové šetření a zjištění stavu motivace a stimulační ve vybrané organizaci. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí navrhnout další nové přístupy k motivaci a stimulační ve vybrané organizaci.

Rámcová osnova:

1. Úvod.
2. Literární rešerše.
3. Metodický postup.
4. Výsledky výzkumu.
5. Závěr.
7. Přehled literatury.
8. Přílohy.

Rozsah pracovní zprávy: 40 – 50 stran
Rozsah grafických prací: dle potřeby
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam doporučené literatury:

- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press.
Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita, Ekonomická fakulta.
Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.
Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada.
Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebemotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **15. ledna 2021**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2022**



doc. Dr. Ing. Dagmar Škodová Parmová
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 43 (20)
370 05 České Budějovice



doc. Ing. Petr Řehoř, Ph.D.
vedoucí katedry

Prohlášení

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

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

V Českých Budějovicích dne 27. 7. 2023

Hana Růžičková



Poděkování

Děkuji vedoucí bakalářské práce paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odbornou pomoc a cenné rady při konzultacích a psaní bakalářské práce. Dále bych poděkovala panu Davidu Dědiči za umožnění vypracování mé bakalářské práce v podniku, a Lukáši Hromadovi za poskytnuté informace o firmě ENGEL strojírenská s. r. o. a pomoci při shromažďování dat od zaměstnanců společnosti a v neposlední řadě za jejich ochotu a čas.

Obsah

1	Úvod	8
2	Literární rešerše	9
2.1	Motivace	9
2.2	Typy motivace	10
2.3	Motiv	11
2.3.1	Druhy motivů.....	11
2.4	Zdroje motivace.....	12
2.5	Teorie motivace	13
2.5.1	Maslowova hierarchie potřeb	13
2.5.2	Herzbergova dvoufaktorová teorie	14
2.5.3	Aldefeova ERG teorie	15
2.5.4	McGregorova teorie X a Y	16
2.5.5	Behaviorální teorie - „Krycí teorie“	16
2.5.6	Teorie dosažení cílů.....	16
2.5.7	Teorie kompetence	17
2.5.8	Teorie spravedlnosti (rovnováhy).....	18
2.6	Demotivace.....	19
2.7	Motivační proces a pracovní motivace.....	20
2.7.1	Motivační proces	20
2.7.2	Pracovní motivace	21
2.8	Stimulace	22
2.9	Stimul	23
2.9.1	Druhy stimulů.....	23
2.10	Stimulační prostředky.....	23
2.11	Stimulace pracovníků	25
2.12	Rozdíl mezi motivací a stimulací	25
3	Metodický postup	27
3.1	Cíl práce.....	27
3.2	Použité metody	28
3.2.1	Kvantitativní a kvalitativní výzkum	28
3.2.2	Pozorování.....	29
3.2.3	Strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor	29
3.2.4	Dotazník	29

3.3	Sběr dat	30
3.4	Zpracování dat	30
4	Výsledky výzkumu	31
4.1	Představení podniku	31
4.1.1	Společnost ENGEL ve světě	31
4.2	Výsledky dotazníkového šetření.....	38
4.3	Návrhy na zlepšení nedostatků	67
5	Závěr	72
6	Summary.....	75
7	Přehled literatury	76
8	Seznam obrázků, tabulek a grafů.....	79
9	Přílohy.....	81

1 Úvod

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

Pro zajištění spokojenosti zaměstnanců je klíčová motivace a zvyšující výkonnost a efektivita. Každý jedinec má však své vlastní individuální potřeby, které je třeba uspokojit pomocí vhodných motivačních a stimulačních prostředků. Je podstatné, aby nadřízený byl seznámen s konkrétními potřebami zaměstnanců a zajistil účinné metody, které těmto požadavkům vyhovují. Finanční odměny již nejsou jediným uspokojujícím faktorem pro zaměstnance, důležitá je také kvalita pracovního prostředí, mezilidské vztahy, zaměstnanecké výhody nebo pracovní podmínky.

Bakalářská práce je rozvržená do dvou částí. Teoretická část se zabývala studiem základních pojmů, teorií a definicí vysvětlující okruh problémů motivace a stimulace pracovníků. K vypracování byla použita odborná a vědecká literatura, která je dostupná v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dále byly získány interní informace podniku pomocí nestrukturovaných rozhovorů, sběr dat z intranetových stránek společnosti nebo formou pozorování. Následně byl vypracován dotazník a bylo provedeno dotazníkové šetření ve vybrané organizaci, díky němuž byla získána data a údaje ke zpracování další části. Praktická část se věnovala představení celé organizace a pozornosti rozboru motivace, motivačních a stimulačních prostředků ve vybrané organizaci, sestavení přijatelných návrhů a doporučení možnosti na zlepšení případných nedostatků.

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

Pro vypracování bakalářské práce byl vybrán podnik ENGEL Kaplice strojírenská s r. o. (dále jen ENGEL Kaplice), kde se uskutečnil průzkum.

2 Literární rešerše

2.1 Motivace

Motivace, stejně jako jiné pojmy, má spoustu různých definic a interpretací, např. Plháková (2007, s. 319) se zastává této definice: „*Motivace je souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního.*“

Motivace je nástroj, který přivádí do chodu lidské chování a činnosti tak, abychom dosahovali stanovené cíle. Tato vnitřní síla vychází z našich motivů a potřeb, které nás motivují k uspokojení fyziologických potřeb jedince. Zlikvidovat tento nedostatek a poddat se svým potřebám je přirozeným vystupováním člověka. Pokud svým požadavkům vyhovíme, napětí v nás ubývá či se úplně ztratí. To nás pak motivuje k dalším činnostem, které nám přinášejí uspokojení (Tomšík, Duda, 2011).

Motivace je energie, která způsobuje chování orientované na vyhovění určitých potřeb a způsobuje určitý čin. Pro dosažení úspěchu v motivaci je klíčové mít hlubší porozumění k lidem a jejich individuálním potřebám a požadavkům. Chceme-li motivovat někoho, musíme nejprve porozumět motivům, které ovlivňují jeho vystupování (Kim, 2003).

Motivace člověka je souhrn faktorů. Což jsou vnitřní pohonné energie jeho činnosti, které regulují jeho vystupování. Procesu motivace lze porozumět jako reakci na povzbuzení ke specifickému plánu činností. Chování člověka je způsobováno faktory vnějšími a i vnitřními, nesrovnatelnou situací a všeobecnějšími zákonitostmi (Horalíková & Königová, 2012).

Motivace tvoří cílený pokus pozitivně působit na hodnotovou orientaci pracovníků, zejména vyšší nezbytnosti:

- potřebu soudržnosti (společenského užití),
- potřebu vděčnosti (respekt, uspokojení z dobrých výsledků, vážnost),
- potřebu osobního rozvoje (spokojenost z provedené práce, sebeuplatnění).

Zaměstnanec může například motivovat:

- klasifikace v pracovním postupu,
- srovnání vlastních výsledků s výsledky druhých,
- nenucená autorita nadřízeného,
- mimořádná odplata za nadstandardní množství práce či ukázanou aktivitu a podnětnost,
- ohodnocení vykonané práce,
- pracovní zařazení dávající možnost uspokojení z práce nebo vlastní sebeuplatnění ve způsobu vykonané práce (Barták, 2010).

Motivace přináší obrovské výhody – pokud například zaměstnanec plní úkoly, které jsou v souladu s jeho vnitřními motivy, může být produktivní i bez vnějších podnětů. Když se člověk věnuje nějaké činnosti, protože ji má rád nebo ji považuje za významnou a důležitou, je to pro něj přirozené a snadné. Abychom byli úspěšní v motivaci, musíme mít hlubší pochopení nejen pro lidi, které motivujeme, ale také o samotném procesu motivace (Plamínek, 2010).

2.2 Typy motivace

Herzberg in Armstrong (2007) zjistil, že existuje rozdělení na dva typy motivace:

- Vnitřní motivace se skládá z různých faktorů, které si každý jedinec vytváří sám a ovlivňují ho tak, aby se choval určitým způsobem nebo aby se vydal daným směrem. Tyto faktory zahrnují pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi a odpovědností, volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet své dovednosti či schopnosti, zajímavou a podnětnou práci a možnost funkčního postupu.

Vnitřní motivátory jsou uvnitř člověka, a proto mohou mít prohloubené a dlouhodobé působení na jeho chování a rozhodování.

- Vnější motivace zahrnuje různé činitele, které používáme k motivaci lidí pomocí různých metod. Tyto metody zahrnují odměny, jako je zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, stejně tak jako tresty, jako je například odebrání platu nebo kritika.

Vnější motivátory jsou člověku nucené z vnější strany a mohou mít okamžitý a výrazný efekt, ale nemusí účinkovat dlouho (Armstrong, 2007).

2.3 Motiv

Motiv je vnitřní psychická síla, která se projevuje jako popud nebo pohnutka a specifikuje jednání a chování člověka. Motiv poskytuje činnosti psychologický smysl a cílem je dosažení určitého finálního psychického stavu. Tento stav může být například vnitřní uspokojení nebo pocit naplnění z dosažení cíle motivu.

Motivy výrazným způsobem ovlivňují lidskou činnost, ale nejsou jedinou determinantou. Člověk může být motivován k určitému jednání, ale může ho realizovat nejrůznějšími způsoby a formami. Tyto způsoby a formy jsou jedinečné a závisí na vnitřních i vnějších faktorech, jako jsou osobnost, prostředí, zdroje a další. Celkově lze říci, že motivace je složitý proces, který zahrnuje mnoho faktorů a ovlivňuje lidské chování a rozhodování (Diebl, 2005).

2.3.1 Druhy motivů

Podle Krninské (2012) se motivy dělí na dva druhy:

- Vrozené neboli prvotní motivy jsou geneticky podmíněné a slouží k udržení a rozvoji života jedince a celého biologického druhu. Tyto motivy jsou často označovány jako pudy, instinkty nebo biologické potřeby a jsou spojeny s nevědomím.
- Získané neboli druhotné motivy jsou získávané na základě zkušeností jedince z uspokojování těch primárních motivů. Tyto motivy nejsou přímo spojeny s udržením života jedince, ale směřují k jeho rozvoji na kvalitativně vyšší úroveň.

Porozumění motivům umožňuje pochopit chování člověka, který se řídí důvody, které považuje za přiměřené a dostačující. Když odhalíme motivy, můžeme poznat, jak se člověk staví ke konkrétní situaci. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a cílevědomě usilují o jejich dosažení. Jejich úsilí je účinné, protože cítí povinnost uspokojit potřeby organizace a zároveň se snaží prosadit své vlastní zájmy (Armstrong & Taylor, 2014).

2.4 Zdroje motivace

Abychom pochopili lidské chování a pracovní jednání, musíme porozumět, jak motivace vzniká a co ji skutečně pohání. Zdroje motivace jsou faktory, které vytvářejí pohybové tendence a zaměření lidské činnosti, které pak ovlivňují, jak tyto tendence přetrvávají (Bedrnová & Nový, 2012).

K základním zdrojům motivace patří dle Krninské (2012):

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a ideály,
- postoje.

Potřeba je nedostatek něčeho důležitého pro život člověka, který je spojen s činností zaměřenou na odstranění tohoto nedostatku. Potřebou se může stát i to, co objektivně potřebou není, což vyjadřuje závislost na životních podmínkách. Nicméně, potřeby podněcují k dosažení příslušných životních podmínek (Výrost & Slaměník, 2008).

Návyky jsou ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v dané situaci. Podobné situace donucují jedince postupovat už vyzkoušeným způsobem. Nežádoucí návyky se označují jako zlovyky, které mohou být až chorobné, jako například závislost na alkoholu, drogách či lhaní.

Zájmy se zaměřují na konkrétní předmět a navazují na potřeby a návyky. Jedinec má zájem o předmět, který je pro něj potřebný. Zároveň se může zajímat i o předměty a jevy přesahující jeho okruh potřeb, což projevuje větší předmětnost zájmů.

Hodnoty a ideály jsou objektivní prvky přírodního a společenského charakteru, které slouží k uchování a rozvoji základních vztahů mezi člověkem a společností, člověkem a přírodou a k uchování a rozvoji samotného lidského života. Tyto hodnoty nejen udržují, ale také obohacují život. Člověk by měl usilovat o tyto hodnoty a vytvářet je. Z tohoto důvodu se hodnoty ukazují v mimořádné motivační formě hodnotových orientací, které jsou úzce spjaty s potřebami a zájmy. Tyto hodnotové orientace jsou zdrojem výchovy, vlastních i zprostředkovaných životních zkušeností a celého souboru společenských vlivů.

Postoj je jakýsi vnitřní přístup, který má vliv na to, jak člověk vnímá své okolí a jak se k němu chová. Je to hlavně hodnotící vztah, který může být pozitivní či negativní (Výrost & Slaměník, 2008).

2.5 Teorie motivace

Porozumět motivaci jednotlivce je obtížné, protože každý člověk dosahuje svých cílů jinak. Motivace je něco, co si člověk uměle vytvoří sám, takže neexistuje jednoduchý způsob, jak ji zkoumat. Proto existuje mnoho různých motivačních teorií snažících se popsat různé aspekty vnitřních hnacích sil člověka (Eggert, 2010).

2.5.1 Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova teorie potřeb je jednou z nejstarších a neznámějších teorií, která se zaměřuje na lidské potřeby. Abraham Maslow se snažil rozdělit lidské potřeby do hierarchického systému, který je známý jako Maslowova pyramida nebo Maslowova hierarchie potřeb. Tento systém zahrnuje pět skupin potřeb a tvrdí, že lidská aktivita je založena na uspokojování těchto potřeb (Bělohávek, 2016).

Maslowova hierarchie potřeb in Veber et al. (2009) zní následovně:

1. Fyziologické potřeby jsou základní a zahrnují potřebu kyslíku, vody, potravy a přiměřených klimatických podmínek.
2. Potřeby jistoty a bezpečí zahrnují ochranu proti nebezpečí a ohrožení, uchování existence do budoucna.
3. Sociální potřeby zahrnují potřebu sounáležitosti, lásky či přátelství.
4. Potřeby uznání zahrnují touhu po úspěchu, sebedůvěře a svobodě.
5. Potřeba seberealizace zahrnují touhu po samostatnosti, kreativitě a dosažení svého plného potencionálu.

Maslowova teorie tvrdí, že potřeby jsou uspořádány hierarchicky od nejnižší po nejvyšší úroveň. Jakmile je uspokojena určitá úroveň potřeb, její význam klesá a je nahrazen další, vyšší úrovní. Aby se mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí (Veber et al., 2009).

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Veber et al. (2009)

2.5.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg in Armstrong (2005) vypracoval dvoufaktorový model pracovního uspokojení a neuspokojení na základě studie zdrojů. Satisfactory neboli motivátory jsou takové faktory, které motivují jedince k vyššímu výkonu a úsilí. Na druhé straně jsou dissatisfactory neboli hygienické faktory, které charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním, ale mají jen malý vliv na pozitivní postoje v práci.

Veber et al. (2009) zmiňuje seznam motivátorů, které vedou k uspokojení, a vymezuje také udržovací (hygienické faktory), které mohou vyvolat neukojení potřeb.

Motivační faktory:

- dosažení cíle (úspěch),
- uznání,
- povýšení,
- samostatná práce (míra zajímavosti, rozmanitost, kreativita),
- možnost osobního růstu a odpovědnost.

Udržovací faktory:

- podniková politika a správa,
- vztahy s nadřízenými, podřízenými, kolegy,
- plat,
- jistota práce,

- životní styl,
- pracovní podmínky,
- postavení (Veber et al., 2009).

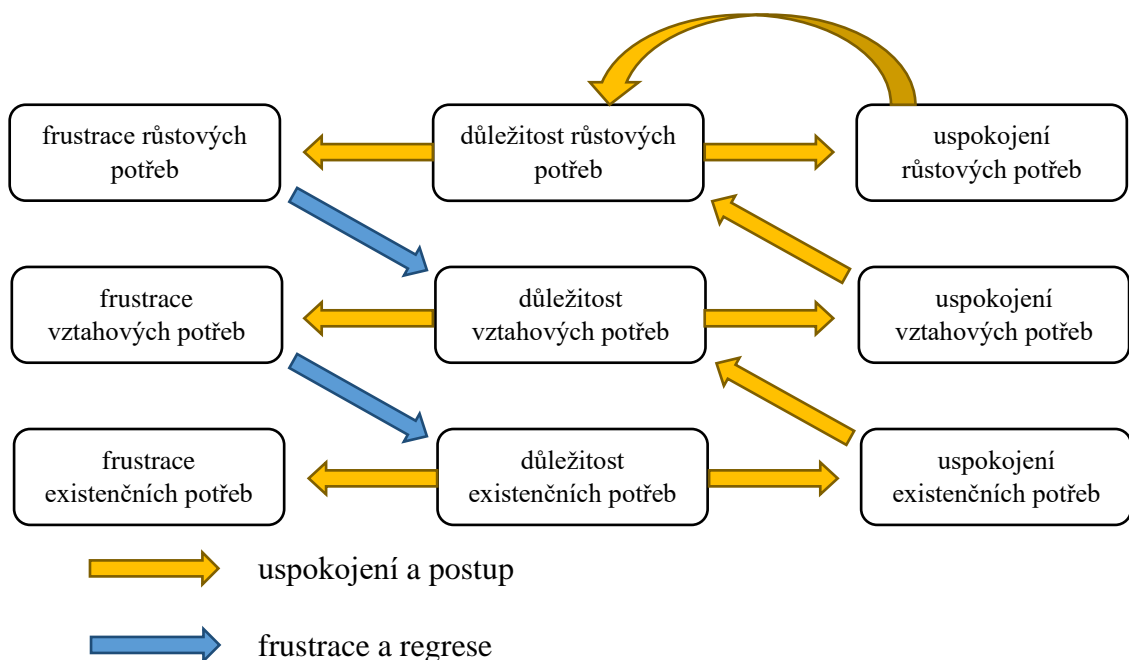
2.5.3 Aldefeova ERG teorie

Alderfer in Armstrong (2005) definoval tři primární kategorie lidských potřeb v jeho teorii:

1. Potřeby existenční, které jsou základní a odrážejí ty nejzákladnější potřeby, jako jsou hlad, žízeň, pracovní podmínky či plat.
2. Potřeby vztahové zahrnují všechny vztahy k lidem a jejich uspokojení závisí na procesu sdílení a vzájemnosti. Mezi prvky vztahového procesu patří akceptace, pochopení či schválení.
3. Potřeby růstové se objevují v důsledku uvědomění vnitřního růstu a diferenciací. Uspokojení růstových potřeb zahrnuje rozvoj osobnosti, sebeaktualizace a dosažení vlastního potenciálu (Armstrong, 2005).

Podle Bělohávka (2000) se tato teorie zaměřuje na fungování daných potřeb. Vyhováním potřeb existenčních či vztahových se zmenšuje jejich významnost. Ale naopak vyhováním růstových potřeb se jejich významnost zvětšuje.

Obrázek 2: Cesta uspokojení a regrese



Zdroj: Eggert (2010)

2.5.4 McGregorova teorie X a Y

McGregorova teorie in Veber (2009) obsahuje dvě manažerské taktiky:

- teorii X,
- teorii Y.

Teorie X tvrdí, že lidé se v zásadě nechtějí věnovat práci a pokud mohou, vyhýbají se jí. Tato teorie také tvrdí, že lidé mají tendenci vyhýbat se odpovědnosti a mají nízké ambice. Vzhledem k tomu, že lidé v práci preferují jistotu, nejsou příliš kreativní a iniciativní. Teorie také tvrdí, že činnost lidí musí být řízena a kontrolována.

Teorie Y tvrdí, že práce není nucená a může v člověku vyvolat pocit uspokojení. Tato teorie vychází z předpokladů, že lidé rádi pracují a mohou mít z práce potěšení, pokud jsou splněny určité podmínky. Dále tato teorie tvrdí, že pracovníci se raději řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni a kontrolováni vedoucími. Lidé jsou odpovědní za svou práci a mají značnou kreativitu a zájem o práci. Dobře vykonaná práce a splnění cílů je pro ně zdrojem uspokojení.

Je důležité si uvědomit, že teorie X nebo teorie Y může být pro některé lidi relevantní, ale ne všichni lidé se chovají přesně podle jedné teorie. Lidé mohou mít různé motivace a zájmy, které ovlivňují jejich vztah k práci (Veber et al., 2009).

2.5.5 Behaviorální teorie - „Kryší teorie“

Behavioristická teorie motivace je založena na předpokladu, že zaměstnanci jsou motivováni tím, co se jim stane po dokončení určitého úkolu. Tuto teorii nejvíce proslavil psycholog Skinner in Eggert (2010), který prováděl výzkum na krysách. Podle behavioristické teorie je chování zaměstnanců pozorovatelné a měřitelné a je ovlivňováno následky, které přicházejí po dokončení úkolu. Tedy, zaměstnanci jsou odměněni, potrestáni nebo ignorováni v závislosti na výsledku jejich práce. Základy této teorie jsou postaveny na myšlence, že veškeré chování je posilováno nebo oslabováno v závislosti na následcích předchozího chování (Eggert, 2010).

2.5.6 Teorie dosažení cílů

Teorii cíle uvádí Latham a Lock in Armstrong a Taylor (2014). Formuloval, že pokud jednotlivým lidem stanovíme specifické cíle, které jsou náročné, ale přijatelné, a poskytneme jim zpětnou vazbu na jejich výkon, jsou více motivováni a dosahují

lepších výsledků. Vedení a rada společnosti musí podporovat a schvalovat náročné cíle a poskytnout potřebnou podporu pro jejich plnění.

Erez a Zidon in Armstrong a Taylor (2014) zdůraznili, že potřeba akceptovat cíle a závazek k jejich plnění je klíčový pro úspěch. Studie ukázaly, že náročné cíle vedou k lepšímu výkonu než cíle snadné, pokud tedy lidé s cíli souhlasí. Cíle informují jednotlivé lidi o tom, čeho mají dosáhnout, aby se tím řídili a podle toho hodnotili své kroky. Zpětná vazba dovozuje jedinci sledovat, jak dobře pracovat z hlediska zadaného cíle a následně upravit své úsilí, směr a použitou strategii pro plnění úkolů.

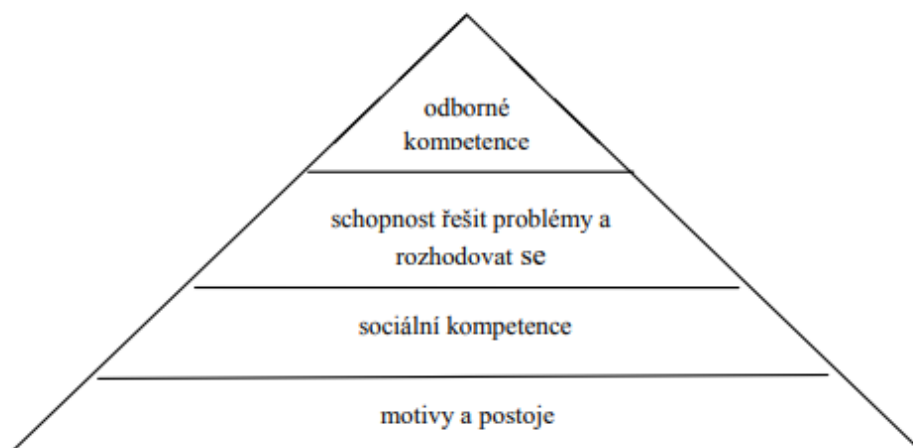
2.5.7 Teorie kompetence

Pro dosažení cíle je důležité, aby pracovníci nejen byli motivováni, ale také využili své schopnosti, znalosti a kompetence. Každý člověk má různé schopnosti a kompetence, které se často prolínají.

Kienbaumův kompetenční model in Niermeyer, Seyfert, 2005 rozděluje schopnosti do čtyř oblastí, což je užitečné pro hodnocení pracovníků a plánování kariéry. Tyto oblasti jsou:

- odborné schopnosti a znalosti, které jsou nutné pro úspěšné zvládnutí odborného úkolu,
- řešitelské a rozhodovací kompetence, což je schopnost dospět k rozhodnutím ve složitých a nejasných situacích, které úspěšně vedou k dosažení cíle,
- sociální kompetence, které umožňují jednotlivým lidem komunikovat v tzv. sociálních situacích např. (navazování kontaktů, vedení a řízení lidských zdrojů),
- motivy a postoje, kdy se jedná spíše o specifické osobnostní předpoklady, které mohou ovlivnit úspěch např. schopnost snášet zátěž, schopnost odpovědnosti, přesvědčení o vlastních schopnostech (Niermeyer & Seyffert, 2005).

Obrázek 3: Kompetenční pyramida



Zdroj: Niermeyer & Seyffert (2005)

2.5.8 Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Teorie spravedlnosti se zaměřuje na to, jak lidé vnímají, že s nimi zacházíme v porovnání s ostatními lidmi. Spravedlivé zacházení znamená, že se s člověkem zachází stejně jako s jinou skupinou lidí nebo jako by to byla odpovídající osoba. Spravedlnost se vždy týká pocitů a vnímání, ale vždy se jedná o porovnání.

Teorie spravedlnosti říká, že lidé budou více motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě. Jedná se pouze o jeden z faktorů, který ovlivňuje motivaci a spokojenost s prací, nicméně je to důležitý aspekt, který může mít velký vliv na morálku (Armstrong, 2005).

Tyler a Bies in Armstrong (2005) rozlišují pět faktorů přispívajících k chápání spravedlnosti. Jsou to:

1. úměrné uvažování pracovníkova stanoviska,
2. ovládnutí subjektivní předpojatosti k pracovníkovi,
3. shodné uplatňování podmínek u všech pracovníků,
4. udělování zpětné vazby, která se týká důsledků rozhodnutí,
5. poskytování adekvátního vysvětlení realizovaného rozhodnutí.

2.6 Demotivace

Podle Bělohlávka (2000) frustrace nastává, když do cesty jedince, který se snaží uspokojit svou potřebu, vstoupí nepřekonatelná překážka. Pokud je aktivita, která je důsledkem potřeby úspěšná, uspokojení potřeby následuje. Avšak, překážky a bariéry se často objevují a brání jedinci v dosažení svého cíle. Frustrace je pak výsledkem těchto nesplněných potřeb. Tato motivace vede k nahromadění energie, která může být reakcí různých lidských jednání na frustraci např.:

- Zesílení úsilí pro překonání překážek (energetizace),
- vzdání se původních cílů (únik),
- agresivní vybíjení nahromaděné energie (agrese),
- hledání alternativních cílů (sublimace),
- návrat k primitivnějším formám uspokojení potřeb (regrese),
- sebe-přesvědčení, že původní cíl nebyl hodný úsilí a jeho nedosažení je pro ně lepší výsledek (racionalizace).

Takovéto chování je pro firmu nežádoucí.

Bělohlávek (2000) popisuje následující důvody, které mohou vést k demotivaci a frustraci pracovníků:

- ignorace dobrých pracovních výsledků ze strany vedoucích,
- ignorace chyb a nedostatků ze strany vedoucích,
- nespravedlivé odměňování,
- chaotická a špatná organizace práce,
- nepřiměřená pochvala jiných pracovníků,
- nepřiměřená kritika,
- hrubé nebo posměšné chování,
- ignorace nápadů podřízených,
- neochota vedoucího řešit pracovními problémy podřízených,
- nadměrné zasahování vedoucích do pravomocí podřízených,
- neřešení krádeže nebo podvodu ze strany jiných pracovníků,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů.

Veber et al. (2009) uvádí, že následující faktory mohou být příčinou demotivace nebo nežádoucí motivace:

1. užití nevhodných motivačních nástrojů, které vedou k nežádoucím chování pracovníků,
2. chybějící řídicí akce, které pracovníci vnímají negativně,
3. nesprávné řídicí postupy,
4. nedostatečné informace,
5. nedostatečná reakce na vnitřní nebo vnější faktory, které u pracovníků vyvolávají frustraci, rozčarování, apatii apod.

Většina nežádoucích motivačních faktorů je spojená s nesprávnými řídicími postupy, které mohou zahrnovat:

- Upřednostňování některých pracovníků před ostatními, každý pracovník by měl mít stejnou šanci a práva.
- Uzavřenost, tajemství, subjektivita při rozhodování, řešení problémů nebo hodnocení výsledků, může to u podřízených vyvolat pochybnosti o spravedlnosti manažera.
- Nejasné, zmatečné, lhostejné příkazy, které u podřízených vyvolávají nejistotu a nepochopení správného postupu a cíle, stejně tak jako výzvy typu: „postupujte uvážlivě“, „pracujte bezpečně“ nebo „udělejte to dobře“.
- Nesrovnalosti mezi prohlášením a skutečným jednáním je pro mnoho pracovníků klíčovým faktorem frustrace a brzdou jakéhokoliv zapojení nebo nadšení v práci (Veber et al., 2009).

2.7 Motivační proces a pracovní motivace

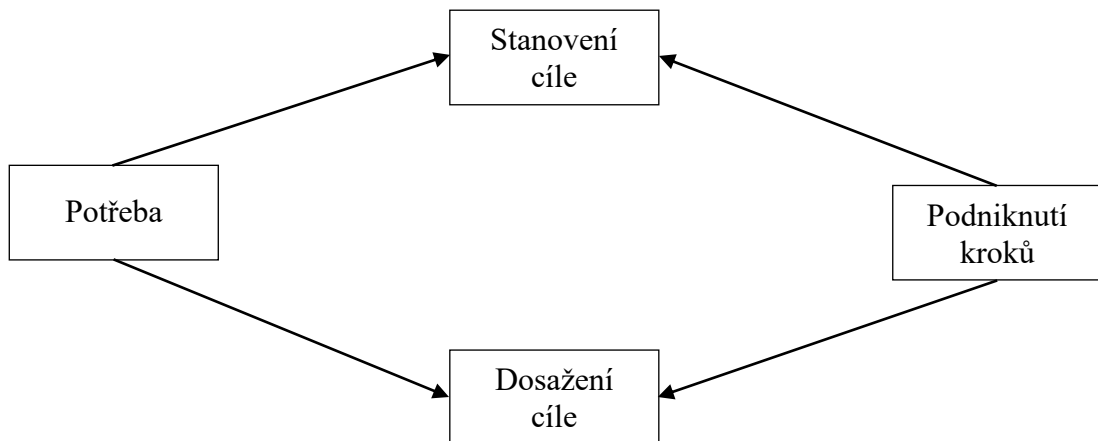
2.7.1 Motivační proces

Motivace jiných lidí znamená inspirovat je k pohybu v určitém směru, který je zamyšlený pro dosažení konkrétního výsledku. Sebemotivace je o nezávislém určování směru a podnikání akcí, které nás přivedou tam, kde chceme být. Motivace je tak obecně vnímána jako chování zaměřené na cíl. Jsme motivováni, když předpokládáme, že určitý akce nás pravděpodobně přivedou k dosažení určitého cíle a hodnotné odměny, která uspokojí naše potřeby. Lidé, kteří jsou dobře motivováni, mají jasně stanovené cíle a očekávají, že jejich dosažení jim přinese uspokojení. Takoví lidé

mohou být motivováni sami sebou, a pokud je to v souladu s dosažením jejich cílů, pak je to nejlepší formou motivace (Armstrong, 2007).

Motivace člověka vzniká prostřednictvím určitého procesu, který vyjadřuje toto opakování: potřeba → stanovení cíle → podniknutí kroků → dosažení cíle.

Obrázek 4: Proces motivace



Zdroj: Armstrong (2005)

Daný model (obrázek 1) vychází z potřeb a ukazuje, že motivace je vyvolána vědomým nebo mimovolným nalezením neukojených potřeb. Tyto potřeby tvoří touhu něčeho docílit nebo něco vytěžit. Dále se vytyčují cíle, u kterých se věří, že by měly tyto potřeby a přání ukojit. k dosažení vytyčených cílů se vybírají určité trasy neboli taktika postupu. Pokud dosáhne konkrétního cíle, jsou potřeby a přání utiшены, je zřejmé, že obdobná potřeba bude ukojena totožným prostředkem, jak tomu bylo dříve (Armstrong, 2005).

2.7.2 Pracovní motivace

Pracovní motivace je aspekt motivace, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, zastáváním určité pracovní pozice a plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje, jak se jedinec staví k práci, k jeho konkrétním pracovním podmínkám a k jeho určitým pracovním úkolům (Bedrnová & Nový, 2012).

Organizace jsou tvořeny lidmi, ne anonymními stroji pro dosažení cílů. Každý člověk musí být si vědom své významnosti pro dosažení společného cíle. Abyste mohli realizovat strategii, tedy provést to, co jsme se rozhodli udělat, potřebujeme pracovní prostředí, které zaměstnance motivuje k maximálnímu úsilí. Motivace může být posílena tím, že uspokojíme potřebu lidí patřit někam, být obdivováni a mít možnost

seberealizace. Kvalita pracovního prostředí je stejně důležitá jako samotný akční (pracovní) plán (Hagemannová, 1995).

2.8 Stimulace

Stimulace se od motivace liší tím, že působí na psychiku člověka z vnějšku a jejím úkolem je změnit motivaci. Hlavním cílem stimulace je ovlivnit ochotu lidí. Stimulace je účinná, když jsou použity stimuly (podněty, pobídky) v souladu s vnitřní motivací jedince (Kociánová, 2010).

Stimulace je vnější vliv na psychiku člověka, který vede k určitým změnám v jeho aktivitě prostřednictvím změny psychických procesů a jeho motivace (Provazník & Komárková, 2004).

Pracovníka pozitivně stimuluje to, co mu umožňuje uspokojit jeho současné potřeby a je v souladu s jeho životními hodnotami. Naopak, rušivé jsou ty věci, které mu brání v uspokojení jeho aktuálních potřeb nebo jsou v rozporu s jeho životními hodnotami. To znamená, že každá stimulace může mít vzhledem k očekávanému výsledku pozitivní, neutrální nebo negativní vliv (Krninská, 2012).

Štěpaník (2003) tvrdí, že pro efektivní stimulaci ostatních lidí musíme mít jasnou představu nejen o jejich individuálních potřebách, ale také o jejich specifických očekáváních.

Stimulace může mít dvě formy:

1. pozitivní – odměny,
2. negativní – sankce, tzv. „strategie cukru a biče“ (Barták, 2010).

Stimulace je úmyslné podněcování nebo povzbuzení k činnosti, které může pocházet buď z vnitřních zdrojů, např. přání, tužby, aspirace nebo z vnějších zdrojů – pobídky (Hartl & Hartlová, 2015).

Štěpaník (2003) tvrdí, že chceme-li druhé lidi účinně stimulovat, musíme co nejpřesněji znát nejen individuální potřeby, ale také jejich konkrétní očekávání.

2.9 Stimul

Podle Provazníka a Komárkové (2004) je stimul definován jako jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

Stimuly jsou konkrétní nástroje, které manažeři používají k ovlivnění a motivaci svých pracovníků. Stimul představuje vnější pobídku, která má za úkol podnítit nebo utlumit určitý motiv. Účinnost stimulu je však závislá na tom, zda je v souladu s motivačním profilem jedince a situací, v níž se člověk nachází (Vysekalová, 2014).

Podle Hartla a Hartlové (2015) se stimul definuje jako určitý podnět, motiv či pohnutka.

2.9.1 Druhy stimulů

Stimul je vnější podnět k jednání lidí za určitým cílem. Rozlišujeme tyto druhy:

- hmotné: mzda, vybavení pracoviště,
- nehmotné: čas, morální hodnoty společnosti, uznání,
- finanční: cena, zisk, mzda, úrok, daň, dividendy, prémie,
- nefinanční: kvalita, záruční lhůta, reklama, pověst,
- pracovní: norma, úkol, příklad vedoucího,
- mimopracovní: volný čas, bydlení, životní úroveň,
- prospěšné: zajímavá práce, sport,
- morální: kariérní růst, veřejné ocenění před kolektivem, potřeba výkonu, prestiž,
- škodlivé: nikotin, alkohol, drogy, doping (Caulfield, 2008).

2.10 Stimulační prostředky

Peníze jsou významným stimulem, jelikož slouží jako univerzální prostředek k uspokojení široké škály potřeb. Pro porozumění individuální motivaci je klíčové zjistit, co pracovník preferuje, co chce získat, čeho chce dosáhnout a co například považuje za nepodstatné a na základě těchto informací vybrat správné stimuly. Pracovníci však mají různé názory na to, co by jim jejich práce měla přinášet a jaké potřeby by měla uspokojovat. Nejedná se pouze o peníze, ale o celou škálu důležitých stimulů (Štěpaník, 2003).

Stimulační prostředky můžeme rozdělit na:

- stimulační prostředky hmotné povahy,

- stimulační prostředky nehmotné povahy.

Peněžní odměna je nejdůležitější nehmotný stimulační prostředek a může se projevit ve formě mzdy, platu, prémie nebo odměn za vyšší výkony. Odměny hmotné povahy mají nespočet dalších podob, které jsou méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji motivovat např. (zaměstnanecké akcie, půjčky pro zaměstnance, přidělené služební auto využívané i k soukromým účelům, služební mobil, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění, slevy na podnikové zboží apod. (Provazník & Komárková, 2004).

Mezi nejčastější stimuly nehmotné povahy v zaměstnání patří:

- prestiž pracovní funkce – pozice,
- uplatnění vlastní osobní a odborné kvalifikace,
- možnosti kariérního růstu (služebního postupu),
- možnosti odborného růstu,
- zajímavost práce,
- spoluúčast na rozhodování, kompetence,
- znalost výsledků vlastní práce a návaznosti na jiné,
- smysluplnost práce,
- spravedlivý, objektivní přístup vedení,
- ocenění nadřízených, pochvala, pozitivní přístup,
- uznání ostatních členů pracovního týmu,
- dobré sociální klima, dobrý tým (Štěpaník, 2003).

Veber et al. (2009) rozdělil stimuly na dvě hlavní kategorie: ekonomické a mimoekonomické.

Ekonomické stimuly zahrnují:

- mzdy, odměny, prémie, ekonomické sankce,
- podíly na hospodářských výsledcích či zisku,
- zaměstnanecké akcie.

Mimo ekonomické stimuly jsou tvořeny:

- pochvalami, veřejným uznáním,
- dobrým sociálním a pracovním klimatem,
- dobrým pracovním prostředím (Veber et al., 2009).

2.11 Stimulace pracovníků

Stimulace znamená vnější vliv na psychiku jedince, který vyvolává určité změny v jeho chování prostřednictvím ovlivnění psychických procesů a motivace (Provazník & Komárková, 2004).

Stimulace podle Krninské (2012) je vnímána jako cílené a záměrné ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců, jinými slovy ovlivňování jejich ochoty pracovat. Optimální pracovní motivace je dosažena, když jsou osobní orientace pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli organizace.

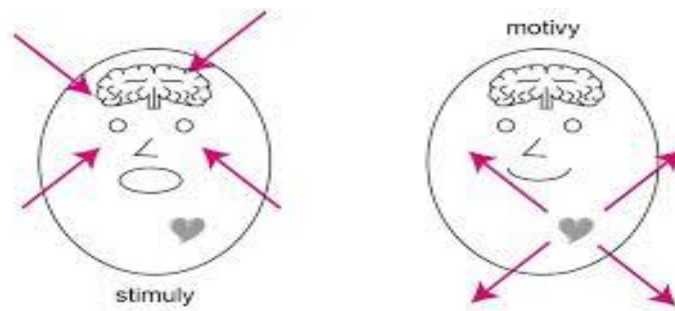
2.12 Rozdíl mezi motivací a stimulací

Podle Pinka (2011) existují dvě základní formy motivace – vnější a vnitřní. Vnější motivace je založená na vnějších podnětech např. odměnách a trestech, které ovlivňují lidské jednání. Na druhé straně, vnitřní motivace je závislá na vnitřních hodnotách, zájmu a uspokojení z vykonané činnosti.

Motivace se v aktivitách projevuje jako vnitřní impuls směřující k nastavenému cíli. Pokud se manažer rozhodne tuto motivaci využít, znamená to, že spojuje požadovanou aktivitu s již stávajícími vnitřními potřebami jednotlivců. Motivace bude fungovat bez vnějšího vlivu tak dlouho, jak dlouho bude aktivita v souladu s jejich současnými motivy, což ovšem vyžaduje speciální schopnosti od manažera. Manažer musí být schopen odhadnout současné motivy lidí (Plamínek, 2010).

Stimulace zahrnuje řadu vnějších podnětů a pobídek, které se řídí chováním zaměstnanců a ovlivňují jejich motivaci. Pokud manažer sází na stimulaci, ocitne se v odlišné situaci. O lidech musí vědět o něco méně, ale stimulace bude účinná pouze tak dlouho jako dlouho bude působit jako podnět. Jakmile manažer přestane do stimulace investovat potřebný čas, úsilí nebo podnikové zdroje, musí očekávat, že požadovaná aktivita zaměstnanců se brzy zastaví (Plamínek, 2010).

Obrázek 5: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: Plamínek (2010)

Tudíž základní rozdíl je, že motiv je „náš“ vlastní vnitřní impuls pro jednání člověka a stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit a stává se „naším“ až později. Stimul má žádoucí účinek, jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází (Veber et al., 2003).

3 Metodický postup

3.1 Cíl práce

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

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

Postup vypracování bakalářské práce je distribuovaný do několika dílčích cílů. Studium odborné a vědecké literatury k dosažení potřebných teoretických informací. Získání interních informačních zdrojů podniku, sběr dat z intranetových stránek společnosti nebo formou rozhovoru s pracovníky na vedoucích pozicích. Vytvoření dotazníku, rozeslání mezi zaměstnance a následné vyhodnocení dotazníkového šetření. Návrh zlepšení pro případné nedostatky.

Práce je rozdělena na dvě části. Teoretická část se zabývala studiem základních pojmů, teorií a definicí vysvětlující okruh problémů motivace a stimulace pracovníků. k vypracování byla použita odborná a vědecká literatura, která je dostupná v Akademické knihovně Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích. Dále byl vypracován dotazník, který je připojený v příloze (Příloha 1) této bakalářské práce a bylo provedeno dotazníkové šetření ve vybrané organizaci, díky němuž byla získána data a údaje ke zpracování v další části. V praktické části byla věnována pozornost rozboru motivace, motivačních a stimulačních prostředků v organizaci, sestavení přijatelných návrhů a doporučeny možnosti zlepšení nebo případné změny. Úvodní díl praktické části je věnován představení celé organizace a zjištění informací o firemních motivačních a stimulačních prostředcích. Poslední díl praktické části je věnován návrhům na zlepšení případných nedostatků.

3.2 Použité metody

Základním zdrojem pro zajištění potřebných informací a dat bylo provedeno dotazníkové šetření (kvantitativní výzkum) mezi zaměstnanci organizace, nestrukturované rozhovory (kvalitativní výzkum) s vedoucími pracovníky a přerušované pozorování (kvalitativní výzkum). Poznatky z nestrukturovaných rozhovorů a přerušovaného pozorování byly zpracovány v diskuzi k výsledkům jednotlivých otázek.

3.2.1 Kvantitativní a kvalitativní výzkum

Nyní se okrajově zaměříme na kvantitativní a kvalitativní výzkum z hlediska klasifikací marketingového výzkumu.

Výsledky výzkumů závisí na kvalitě dat a správné realizaci metod jednotlivých výzkumů. Pokud data jsou metodicky špatně posbírána, analýza bude obsahovat nepřesné informace. V obou případech se musí postupovat velmi precizně, aby nedocházelo k chybným výzkumům, nejen z hlediska časového ale i finančního (Tahal et al., 2022)

Kvalitativní výzkum se snaží porozumět myšlenkovým pochodům a způsobu rozhodování respondentů. Musí porozumět motivátorům, pozitivním i negativním asociacím nebo bariérám, které určitým způsobem ovlivňují, zda člověk k danému produktu vyjádří své sympatie nebo si ho rovnou koupí či raději půjde ke konkurenci. Kvalitativní výzkum většinou odpoví na otázky **jak** nebo **proč**. Jeho data jsou ve formě zaznamenaných výroků respondentů. Zaznamenáváme ale i emoce a neverbální reakce, které do odpovědí vkládají. Výstupem kvalitativního výzkumu jsou převážně hypotézy, které se ověřují následným kvantitativním šetřením (Tahal et al., 2022).

Kvantitativní výzkum in Tahal et al. (2022) odpovídá na základní otázku **kolik**. Snaží se zjistit, kolik jednotlivců, domácností atd. má určitý názor nebo se chová určitým způsobem. Data ke kvantitativnímu výzkumu vznikají dotazováním respondentů, ale i měřením transakcí vzniklých při chodu firmy. Výstupem jsou nejčastěji grafy a tabulky přinášející informace o názoru v cílové populaci nebo o zastoupení sledovaného jevu.

3.2.2 Pozorování

Poslední z používaných klasifikací marketingového výzkumu, které jsou v této práci použity, je pozorování, ve kterém je důležité jeho probíhání v reálném čase a v přirozeném prostředí. Objekt pozorování, by neměl být rušen za přítomnosti pozorovatele. Pozorování obvykle probíhá na základě předem připraveného scénáře. Výzkumník má dopředu stanoveno, čeho si má přesněji všimnout a z jakého místa se má dané pozorování uskutečnit. Výzkumník má na výběr mezi třemi technikami – skryté pozorování, zjevné pozorování a přerušované pozorování (Tahal et al., 2022).

3.2.3 Strukturovaný a nestrukturovaný rozhovor

Strukturovaný rozhovor znamená, že otázky jsou předem určeny v pořadí, ve kterém mají být pokládány, tak i ve slovním znění. Oproti tomu nestrukturovaný rozhovor se uskutečňuje volně, a zároveň je pouze na výzkumníkovi, jak jej předem naplánoval a připravil, jaké otázky a kdy je v průběhu rozhovoru položí (Pavlica et al., 2000).

Informace poskytnuté na základě nestrukturovaného (nestandardizovaného) rozhovoru s recruitem sloužily k vypracování úvodní části (4.1.2) pro představení podniku ENGEL Kaplice a zjištění, jak firma o své zaměstnance pečuje.

3.2.4 Dotazník

Dotazník in Tahal et al. (2022) je nejčastěji používaný nástroj pro sběr daných informací. Sběr dat na základě dotazování je možno realizovat snadno, bez nutnosti vlastnit speciální techniku nebo laboratoř. Typy otázek v dotazníku jsou úvodní, uzavřené a otevřené, škála, výběr z variant, sémantický diferenciál, řazení podle důležitosti aj. Při vytváření dotazníku a jeho realizaci je třeba dodržovat dané postupy:

- ptát se respondenta opravdu na to, co potřebujeme vědět,
- dotazník sestavit tak, aby respondent měl chuť odpovídat,
- stručně a jasně formulovat otázky,
- pokládat otázky tak, aby respondent byl ochoten a schopen na ně odpovědět (Tahal et al., 2022).

Informace zjištěné pomocí dotazníkového šetření se staly základem pro rozbor motivace, motivačních a stimulačních prostředků v organizaci a vypracování možností zlepšení případných nedostatků.

Dotazník, kterým bylo provedeno šetření ve vybrané organizaci, měl dvacetčtyři otázek – otevřených, uzavřených, polouzavřených a výběr z několika možností. Z toho devatenáct uzavřených, čtyři polouzavřené a jedna otevřená. Pro vyplňování dotazníku byla zachována anonymita vůči zaměstnancům. Toto vyplnění bylo zcela dobrovolné.

Hlavním cílem dotazníkového šetření bylo vyhledat osobité názory zaměstnanců k motivaci a stimulaci v pracovním kolektivu, jsou-li vůbec motivováni, jaké motivační a stimulační prostředky je ovlivňují a povzbuzují k žádoucím výkonům, jsou-li spokojeni se vztahy v kolektivu nebo přímo s nadřízenými pracovníky atd.

3.3 Sběr dat

Vzhledem k co nejjednodušší distribuci dotazníků zaměstnancům byla zvolena elektronická forma dotazníků prostřednictvím Google Forms. Dalším plusem v online vyplňování bylo nastavení otázky jako povinné a zamezení možnosti vynechat otázku.

Odkaz na dotazníkové šetření byl rozeslán 650 pracovníkům do interní aplikace JOBka, kterou v současnosti začala organizace používat. Vrátilo se 104 vyplněných dotazníků, tudíž návratnost byla 14 %. Šetření se uskutečnilo v termínu od 20. června 2023 do 30. června 2023. Vyplnění bylo zcela dobrovolné.

3.4 Zpracování dat

Dotazník vytvořený v intranetovém prohlížeči Google Forms napomohl lepším podmínkám pro vyhodnocování dat. Za pomoci MS Wordu a MS Excelu byly výsledky zpracovány do tabulek a grafů, ve kterých jsou zaznamenány konkrétní odpovědi respondentů. Na základě rozboru výsledků byly zpracovány návrhy, které mohou přispět k lepší motivaci a stimulaci ve vybraném podniku, a tím i k lepšímu celkovému finančnímu zdraví.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Představení podniku

4.1.1 Společnost ENGEL ve světě

Zakladatel Ludwig Engel založil společnost v roce 1945. V současnosti je vlastníkem firmy už čtvrtá generace rodiny. Ve vedení celé firmy jsou Joachim Metzmacher, Christoph Steger, Stefan Engleder a Markus Richter.

Portfolio společnosti ENGEL zahrnuje plně elektrické, hydraulické a hybridní vstřikovací stroje pro všechny požadavky. Dokonale sladěná automatizace podporuje hladký průběh vstřikování. Vstřikovací procesy umožňují různorodé konstrukce dílů a povrchů. Optimalizují také životní cyklus výrobku pomocí snadno použitelných digitálních řešení.

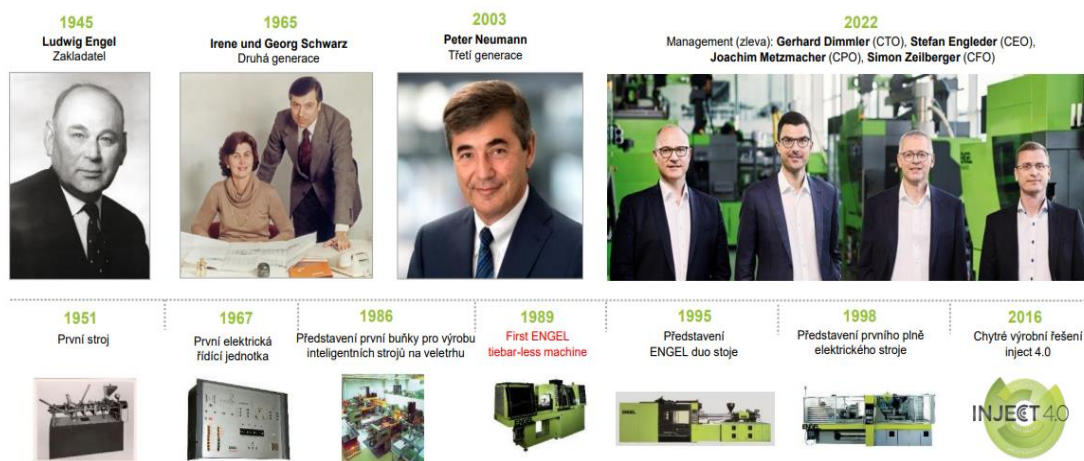
Společnost ENGEL nabízí servis a správu náhradních dílů po celou dobu životnosti vyráběných vstřikovacích strojů. Dodávka vstřikovacích strojů nebo automatizace je pouze začátek jejich spolupráce. Doprovází klienta od instalace stroje v jejich výrobě až do konce jeho životnosti. V případech, že je čas na nový stroj, poskytují podporu dle zákaznických specifických požadavků.

Název firmy se odvíjí od jména zakladatele ale i od významu daného slova. Engel znamená náskok. Podle hesla “be the first“ podporují zákazníky v tom, aby byli průkopníky. S nimi stanovují nová měřítka v oblasti zpracování plastů – ve vstřikovacích strojích, technologiích a digitálních řešeních. Respektive utvářejí svět zítřka. Svět, se kterým moderní a zároveň udržitelný život není v rozporu.

Celkem ve společnosti ENGEL pracuje kolem 7 tisíc zaměstnanců, má 31 poboček, 11 technologických center, 55 obchodních zastoupení, 17 středisek pro školení, 4 automatizační centra a 9 výrobních závodů hned v několika zemích. Výrobní závody jsou v Rakousku, Číně, USA, Koreji, Německu a v České republice. Malé a střední stroje do 6,50 kN mají závody v městě Schwertberg v Rakousku a Pyungtaek v Koreji. Stroje značky WINTEC pro asijský trh jsou v Čchang-čou v Číně. Velké stroje od 3,500 kN do 55,000 kN jsou v závodech v Šanghaji v Číně, v Yorku v USA a St. Valentin v Rakousku. a v neposlední řadě výroba komponent v Kaplici v České republice.

Roční obrat ve všech zmíněných závodech za poslední obchodní rok 2021/2022 je 1,5 miliardy Euro. Objem investic od roku 2018 až do roku 2022 přesáhl 500 miliónů Euro. Ročně investují do výzkumu a vývoje 70 milionů Eur.

Obrázek 6: Vznik firmy ENGEL



Zdroj: interní materiál podniku

ENGEL strojírenská spol. s r. o.

Společnost ENGEL s. r. o. se nachází v Kaplici v Jihočeském kraji. Je to jeden z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v jižních Čechách a zaměstnávají cca 1150 lidí. Velikostně patří k velkým podnikům. Právní forma podniku je společnost s ručením omezeným. Jednateli podniku jsou Dipl. Ing. Dr. Techn. Stefan Ludwig Engleder a Joachim Metzmacher. V obchodním rejstříku má firma zapsané 4 prokuristy: David Dědič, Ing. Jana Lukšová a Mag. Ing. Peter Jungwirth.

V tomto závodě se vyrábí pouze komponenty pro vstřikovací lisy včetně jejich příslušenství, které se exportují do rakouských závodů, kde dochází ke kompletaci do finální podoby. Tudíž kaplický závod má jediného klienta, a to je právě mateřská společnost ENGEL AUSTRIA.

Zapsaný základní kapitál je 125.032.000,- Kč (VÝROČNÍ ZPRÁVA 2021/2022). Podle výkazu zisků a ztrát za posledních pět let je výsledek hospodaření v zisku. Firma tedy předpokládá, že v příštích letech bude i nadále tento výsledek ziskový.

Struktura závodu ENGEL Kaplice

ENGEL Kaplice postihuje čtyři výrobní oblasti – elektrovýrobu, kovovýrobu, dopravníkovou a transportní techniku a montáž sestav. Tyto obory doplňuje i centrum vývoje softwaru.

Pod společnost ENGEL Kaplice spadá i oblast softwarového vývoje, který se nachází v Českých Budějovicích. Zabývá se vývojem řídicích jednotek pro vstřikování lisy ale i fungují jako vzdálená podpora pro stroje a IT technologie, a dokáží se vzdáleně připojit a opravit aktuálně vzniklý problém. Nachází se zde softwarový vývojáři, softwarový inženýři, UI/UX designéři nebo SCRUM masteři.

V administrativní budově se nachází recepce, jídelna (kam je dodáváno jídlo a zaměstnanci mají výběr z osmi jídel), personální oddělení, oddělení nákupu, oddělení dispozice, IT oddělení, příprava výroby a kapacitní plánování, oddělení elektro konstrukce a strojní konstrukce, oddělení kvality, oddělení controlling, finanční účtárna, ředitel společnosti, HSE – oddělení bezpečnosti práce, oddělení periférií (konstruktéři a projektový manažeři).

Kovovýroba funguje převážně na tři směnný provoz – ranní, odpolední a noční. Vyrábí se zde skříně pro elektrické rozvaděče, olejové nádrže pro hydraulické systémy, kryty strojů a rámy pro stroje. Nachází se zde svařovny tenkých plechů a tenkých ráků, oddělení komisoání automatického skladu STOPA, oddělení CNC ohraňovacích lisů, obráběcí centrum, předmontáž nebo mokrá a prášková lakovna. Pracují zde hlavně svářeči, obsluha CNC strojů, manipulanti a lakýrníci.

Montáže neboli elektrovýroba je nejstarší oddělení v celém závodu. Pracují zde hlavně mechanici a elektromechanici na dvou směnný provoz – ranní a odpolední. V této části se zhotovují elektrorozvaděče pro vstřikovací lisy, elektrorozvaděče pro roboty, ovládací pulty strojů, energetické řetězy, zásuvkové rozvaděče a trafo skříně.

Poslední výrobní oblastí je dopravníková technika a automatizace jinak řečeno periferie, což je jediné oddělení, které prodává externě nejen do Rakouska. Jsou zde mechanici a elektromechanici pracující na jednosměnný provoz – ranní. V periférii jsou vyráběny dopravníky, dopravní dráhy a trasy, válečkové dráhy, transfer systémy, posuvné stoly, přebírací hlavy a stříhací přípravky.

ENGEL Kaplice má i vlastní učňovské středisko, kde se společnost snaží vychovávat nové pracovní síly. Spolupracují se Střední odbornou školou strojní a elektrotechnickou

ve Velešíně a také Střední 3 ekonomickou školou a Středním odborným učilištěm v Kaplici. Žákům oboru strojní mechanik, obráběč kovu, elektromechanik, operátor výroby, ale také studentům maturitního technického obora, nabízí firma stipendijní program se stipendiem až ve výši 3 500 CZK měsíčně, zajištění odborné praxe, studentské benefity a také jistotu perspektivního zaměstnání. Ale ENGEL Kaplice spolupracuje i s vysokoškoly formou stipendií, odborných praxí nebo zapojováním do různých projektů.

Odměňování zaměstnanců ENGEL Kaplice

Firma ENGEL Kaplice uděluje svým zaměstnancům 13. a 14. plat (tzv. letní a zimní odměnu, která se odvíjí od toho, jak dlouho zaměstnanec pracuje ve firmě a jedná se o částku až do výše 60% jeho průměrné mzdy), týden dovolené navíc oproti zákoníku práce (pět týdnů), Flexi Pass, plně hrazené očkování proti chřipce nebo klíšťové encefalitidě, čtvrtletní bonus za docházku, garantované roční zvýšení platu, dárky při životních výročí. V administrativě možnost poskytnutí notebooku a práce na home office. Každý zaměstnanec má příležitost získat mobilní telefon nebo jen firemní tarif. Dále se nabízí programovací prostředí JetBrains, podnikový fyzioterapeut, občerstvení na pracovišti s kvalitní kávou, přístup na výukové programy Udemy business nebo relaxační zónu, v které se nachází stolní tenis, šipky a stolní fotbal.

Jsou poskytovány prémie za dobrý výsledek hospodaření společnosti, jednou za měsíc výkonnostní prémie, odměny za věrnost společnosti, odměna za docházku bez absence (měsíčně a čtvrtletně), příspěvek na pojištění penzijní nebo i životní, příspěvek na dopravu, příspěvek na stravování – 55% celkové ceny jídla platí zaměstnavatel, příspěvek na rekreaci dětí (2 500,- Kč na dítě dvakrát ročně – letní a zimní rekreace), příspěvek na údržbu pracovního oděvu nebo bonusy za doporučení nových kolegů.

Zaměstnanci ve výrobě mají nastavenou hodinovou mzdu, k ní každý měsíc dostávají výkonnostní prémie, příspěvek na dopravu, příspěvek za směnný provoz, prémie za docházku bez absence a svářeči navíc příplatek za ztížené prostředí (horší pracovní podmínky). Zaměstnanci pracující v administrativě jsou odměňováni tzv. paušálně, tedy mají nastavená tarif, a nejsou placeni od hodiny (hodinově). Jelikož se jejich administrativní činnost v zásadě liší, jsou odměny individuální.

Nejen společnost odměňuje své zaměstnance, ale i zaměstnanci přispívají na různé charitativní projekty. Z každého prodeje kávy se 5,- Kč odebere a celkový výtěžek se

daruje na určitý druh charity. Charitativní projekty, do kterých jsou tyto peníze vloženy, se proměňují, většinou podle potřeb zaměstnanců, např. zaměstnanec má určitý druh postižení, tak se vybírá na to dané postižení.

Pracovní doba v organizaci

Pracovní doba ve společnosti ENGEL strojírenská s. r. o. je rozdělena podle toho, kde daný pracovník pracuje. Jedná se o třisměnný provoz (ranní, odpolední, noční), dvousměnný provoz (ranní, odpolední) nebo jednosměnný provoz (ranní). Zaměstnanci, kteří pracují na dvousměnném a třisměnném provozu mají pracovní dobu 37,5 hodin týdně. Zaměstnanci v jednosměnném provozu a zaměstnanci pracující v kancelářích mají 39,5 hodin týdně. Zaměstnanci v administrativě mohou využít flexibilní pracovní dobu, jejím principem je, že nemají pevně stanovený začátek a konec pracovní doby zaměstnavatelem. Tento začátek a konec si každý zaměstnanec může nastavit sám podle jeho potřeb a předností. Ale existuje daný časový úsek, ve kterém musí zaměstnanec být přítomný na pracovišti a nazývá se základní pracovní doba, která je nastavena od 8:10 hodin do 13:10 hodin.

Pracovní doba pro zaměstnance dle směn je vždy pondělí až pátek. Začátek a konec ranní směny je od 6:00 hodin do 14:00 hodin. Začátek a konec odpolední směny je od 14:00 hodin do 22:00 hodin. a začátek a konec noční směny je od 22:00 hodin do 6:00 hodin. V pracovní době mají zaměstnanci vyhrazenou půl hodinu na obědovou pauzu. Každé oddělení má nastavený čas této pauzy na jinou dobu, aby se zamezilo přeplnění kapacity jídelny a nedošlo k prostojům v procesu výroby.

Komunikace a vztahy na pracovišti

Dobré a kvalitní vztahy na pracovišti a pracovní kolektiv jsou podstatnou součástí motivace. Vytvoření přínosného a kladného pracovního prostředí usměrňuje dlouhodobé zdraví zaměstnanců a způsobuje lepší výkonnost práce.

ENGEL Kaplice má odborovou organizaci nazývanou KOVO, která zastupuje všechny zaměstnance. V této organizaci vyjednávají kolektivní smlouvy s personálním oddělením a vedoucími. Ve smlouvě sjednávají co nejlepší podmínky pro zaměstnance např. dané benefity, navyšování mezd atd.

V průběhu března letošního roku 2023 byla spuštěna interní aplikace s názvem JOBka, která umožňuje zaměstnancům mezi sebou komunikovat, dotazovat se zaměstnavatele, objednávat si obědy na daný týden nebo zjišťovat různé informace. Vysvětluje, jak

mohou zaměstnanci čerpat benefity. Ukazuje volná pracovní místa a slevový portál od partnerů firmy např. T-Mobile. Aplikace dává možnost se účastnit různých soutěží, např. při vyplnění určitého dotazníku může zaměstnanec vyhrát finanční odměnu. Dále zaměstnanci komunikují přes firemní emaily ale hlavně před Microsoft Teams.

Nejrůznější informace o nadcházejících událostí nebo upozornění se nachází na interních nástěnkách, v aplikaci JOBka, na Facebookových stránkách, Instagramu, YouTube, LinkedIn, na billboardech nebo se rozesílají emailem či asistentky jednotlivých oddělení informují osobně. Společnost má spolupráci s Budějovickou drbnou, Mladou frontou dnes a pravidelně přispívají do zpravodajů měst Velešín, Kaplice nebo Trhové Sviny.

Další možností pro získání informací firma používá porady, které jsou individuální podle nastalých problémů. Většinou se schází přes Microsoft Teams. Pro seznámení s plány na měsíc nebo týden se jednotlivé oddělení (týmy) schází pravidelně alespoň jednou týdně.

Každý zaměstnanec má svého vedoucího pracovníka. Jednou za rok se uskuteční hodnotící pohovor, kde si vedoucí sedne spolu se zaměstnancem a zhodnocují své výkony. Vedoucí pracovník hodnotí práci i chování zaměstnance a zaměstnanec hodnotí spokojenost s vedoucím pracovníkem.

Udělování pochval vedoucí pracovníci předávají hlavně ústně či výkonnostní premií. Ale pokud nějaký zaměstnanec vylepšil nějaký proces nebo cokoliv jiného, vytvoří se plakát s daným úspěchem a prezentuje se na všech komunikačních prostředcích.

Možnost rozvoje zaměstnanců

ENGEL Kaplice si uvědomuje, že spokojenost zaměstnanců je klíč k úspěchu celé firmy. Proto zaměstnancům nabízí možnost rozvoje pro lepší vykonávání práce. Proto mají tzv. analýzu potencialu pracovníků, kde hodnotí vlastnosti zaměstnance a ukazují mu, kam se může dál vyvíjet apod.

Do firmy mimo pracovní dobu mohou zaměstnanci docházet na jazykové kurzy anglického a německého jazyka a pro cizince českého jazyka. Nabízí školení na vysokozdvížné vozíky, jeřáby nebo na požární hlídku. Zaměstnanci mohou jezdit na školení do cizích zemí např. elektrokonstruktéři jezdí na jeden týden do mateřského závodu v Rakousku. Pracovníci mají možnost si zvýšit kvalifikaci, kterou potřebují k vykonávání práce. Všechny tyto rozvojové možnosti jsou hrazené zaměstnavatelem.

Společnost poskytuje rekvalifikační kurzy pro svářeče a CNC ohraňovací lisy. Kurz probíhá v učňovském středisku, trvá cca dva měsíce a ukončením získá pracovník svářečský průkaz nebo certifikát o splnění. Tyto kurzy jsou určeny pro pracovníky bez zkušeností na dané pracovní místo.

Spolupráce se školami firma umožňuje stipendijní program, ve kterém studenti tříletého oboru mají týden školy a týden praxe v ENGELU Kaplice. Studenti získávají měsíční odměnu, obědy zcela zdarma, plně hrazený internát, celoročně hrazenou brigádu a po ukončení studia jisté zaměstnání.

4.2 Výsledky dotazníkového šetření

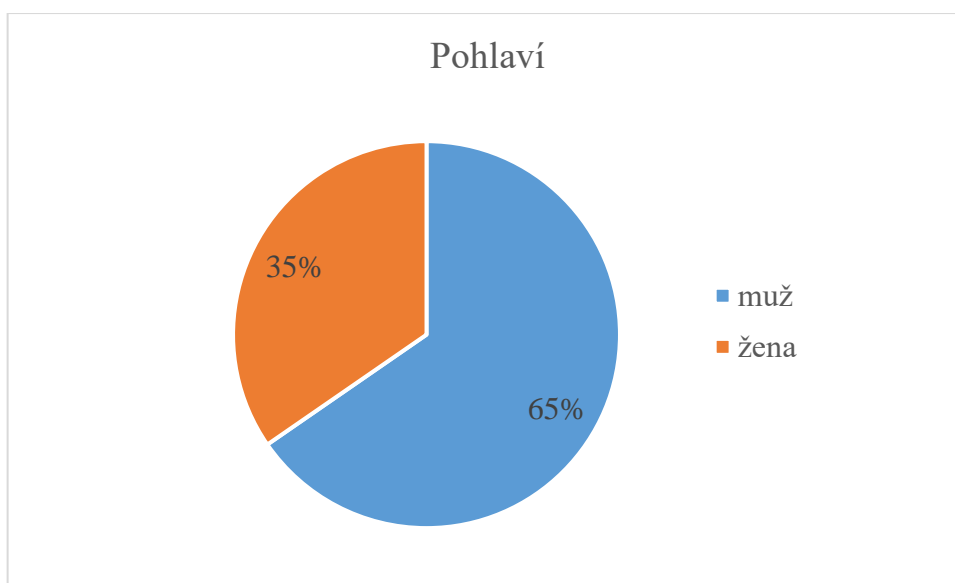
1. Jaké je vaše pohlaví?

Tabulka 1: Pohlaví

možnosti	počet	%
muž	68	65,4
žena	36	34,6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Dotazník vyplnilo 65% mužů a 35% žen. Předpokládalo se, že většina respondentů bude mužského pohlaví, protože firma ENGEL Kaplice se specializuje na průmyslovou výrobu.

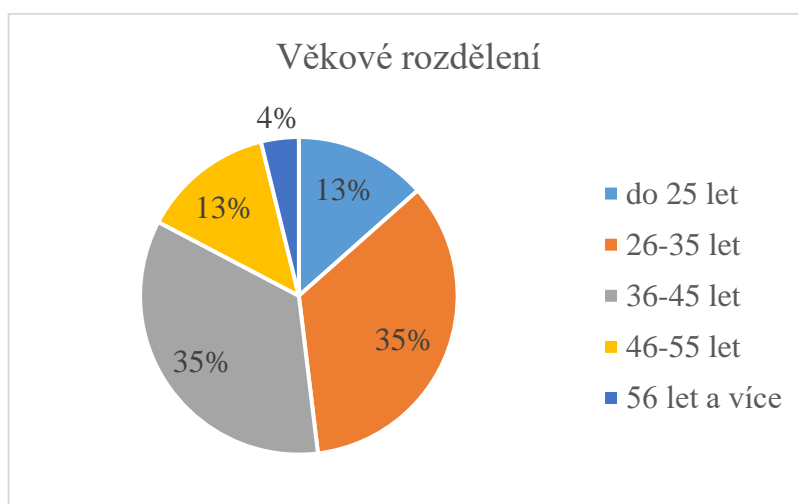
2. Do jaké věkové skupiny patříte?

Tabulka 2: Věkové rozdělení

možnosti	počet	%
do 25 let	14	13
26-35 let	36	35
36-45 let	36	35
46-55 let	14	13
56 let a více	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věkové rozdělení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z průzkumu vyplývá, že 13 % respondentů je ve věku do 25 let. Největší skupinou dotazovaných s 35 % se shodovali dvě věkové kategorie 26 – 35 let a 36 – 45 let. Poměrná část pracovníků od 46 let do 55 let je ve firmě zastoupena ve 13 % (z celku). Pouze 4 % odpovídajících má 56 let a více.

Překvapivým aspektem byl stejný počet odpovědí u dvou rozdílných věkových skupin. Při vytváření výzkumného dotazníku se uvažovalo nad podstatným rozdílem v kategoriích. Jak můžeme vidět na grafu 3, věk zaměstnanců je různorodý. Ve firmě pracují mladí lidé, u kterých firma v budoucnosti předpokládá delší pracovní setrvání v podniku.

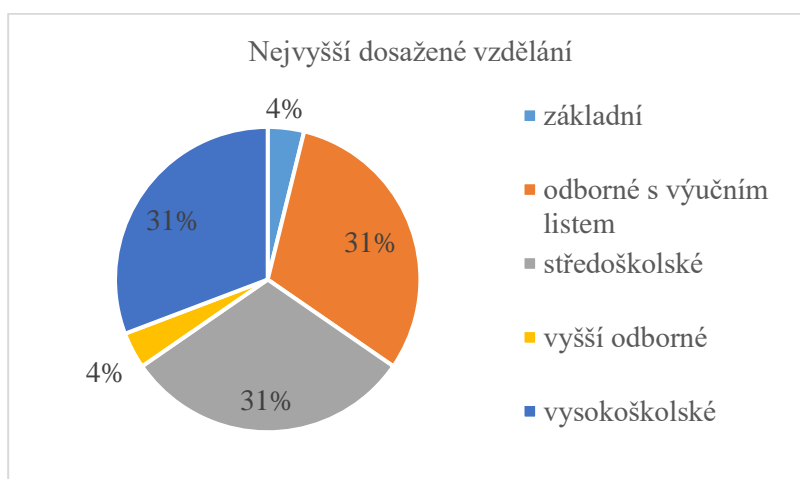
3. Jaké je vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

možnosti	počet	%
základní	4	4
odborné s výučním listem	32	31
středoškolské s maturitou	32	31
vyšší odborné	4	4
vysokoškolské	32	31

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Graf 3 ukazuje, že ze 100 % respondentů má 4 % základní vzdělání, 31 % odborné s výučním listem, 31 % střední školu zakončenou maturitou, 4 % vyšší odbornou školu a 31 % vysokoškolské vzdělání s dosaženým titulem.

Z nestrukturovaného rozhovoru vyplynulo, že firma spolupracuje s odbornými učilišti a středními školami, kde si vytvářejí nové pracovní síly. Proto bylo možné vydedukovat, že bude větší počet odpovědí s ukončeným středoškolským vzděláním. Překvapující byla stejná úroveň (počet) odpovědí u středoškolského, vysokoškolského vzdělání a odborného s výučním listem.

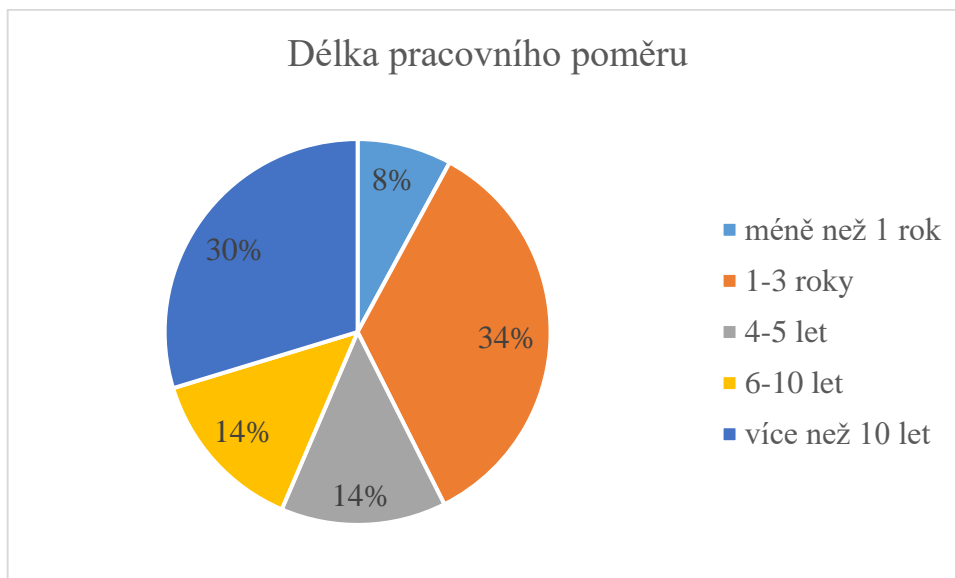
4. Jak dlouho u firmy pracujete?

Tabulka 4: Délka pracovního poměru

možnosti	počet	%
méně než 1 rok	8	8
1-3 roky	35	34
4-5 let	14	14
6-10 let	14	14
více než 10 let	30	30

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Délka pracovního poměru



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z otázky 4, zabývající se délkou pracovního poměru v podniku, vyplynulo 8 % respondentů pracujících méně než 1 rok. Největší počet odpovědí 34 % bylo u 1 – 3 roky. Shoda 14 % byla u délky 4 – 5 let a 6 – 10 let. Poslední skupina 30 % pracuje v podniku více než 10 let.

Nejvíce dotazovaných ve firmě pracuje jeden až tři roky, a zároveň druhá největší skupina působí ve firmě více jak 10 let. Tento zjištěný rozdíl ukazuje na jednu stranu, snahu organizace získávat nové „rekruty“, kteří by firmu mohli posouvat dál, a na druhé straně snahu udržet si své stále zaměstnance, co nejdelší dobu. Co se týče dlouhodobě

zaměstnaných lidí, lze hovořit i o jejich spokojenosti v práci, na což poukazujeme v otázce 6.

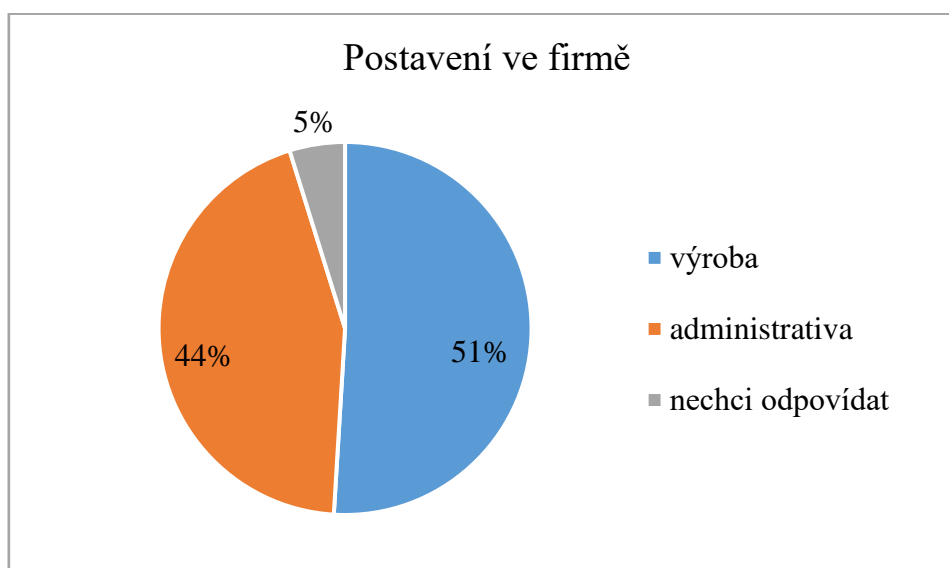
5. Jaké postavení ve firmě máte?

Tabulka 5: Postavení ve firmě

možnosti	počet
výroba	29
svářeč	6
vedoucí	17
elektromechanik	3
dělník	2
konstruktér	2
logistika	2
administrativa	18
skladník	2
technická asistentka	1
softwarový vývojář	1
referent zákaznického servisu	1
technik	2
elektromontér	2
školitel	1
vývojový konstruktér	2
zástupce vedoucího	1
nákupčí	1
mechanik	1
manipulant skladu malých dílů	1
projektový manažer	2
elektrikář	1
recruiter	1
nechci odpovídat	5

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Postavení ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Autor původně otevřenou otázku zpracoval za pomoci nestrukturovaného rozhovoru a přetvořil na otázku uzavřenou, protože většina odpovědí spadala pod velké kategorie jako výroba, administrativa a nechci odpovídat. Vyjmenované profese v tabulce 5 byly rozděleny mezi výrobu a administrativu, aby mohl vzniknout graf 5.

Více jak polovina respondentů, tedy 51 % pracuje ve výrobě na pozicích jako např. svářeč, elektromechanik, dělník, technik, elektromontér, školitel, zástupce vedoucího, skladník, manipulant skladu malých dílů nebo mechanik. V odvětví administrativy působí 44 % respondentů, na pozicích vedoucí, technická asistentka, softwarový vývojář, referent zákaznického servisu, vývojový konstruktér, nákupčí, projektový manažer nebo recruiter. Posledních 5 % respondentů uvedlo, že nechtějí na tuto otázku odpovídat.

Zřejmým předpokladem bylo, že velká firma rozdělená do několika výrobních oddělení bude mít nejvíce pracovníků právě z výroby, což bylo potvrzeno v nestrukturovaném rozhovoru. Ale realita ukazuje, že nepatrně přes 1/2 respondentů (51 %) ve výrobě pracuje.

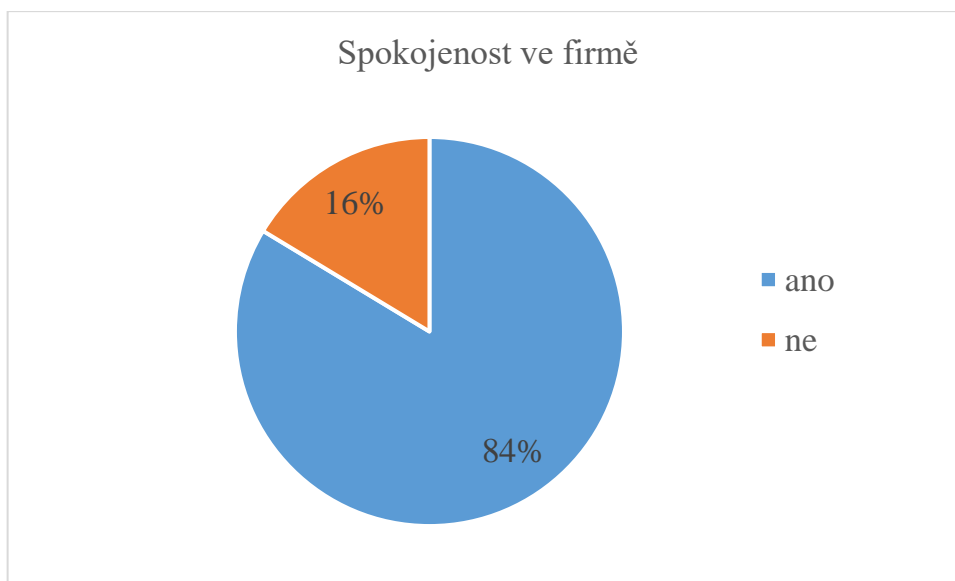
6. Jste ve firmě spokojená/ý?

Tabulka 6: Spokojenost ve firmě

možnosti	počet	%
ano	87	84
ne	17	16

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Spokojenost ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Otázka 6 se zaměřuje na problematiku spokojenosti zaměstnanců ve podniku. Bylo zjištěno, že 84 % respondentů je spokojených a 16 % spokojených není.

Více jak 4/5 odpovídajících pracovníků je v podniku spokojená, a lze se domnívat, že zaměstnanci v organizaci pracují delší dobu, což bylo zjištěno v otázce 4. Nespokojení respondenti budou podrobně rozebíráni v dalších otázkách.

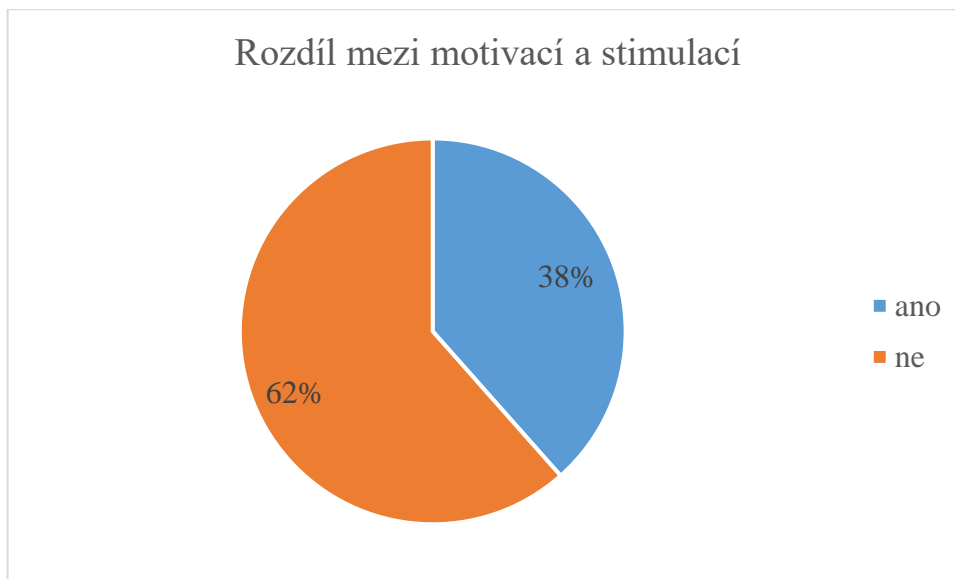
7. Víte, jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací?

Tabulka 7: Rozdíl mezi motivací a stimulací

možnosti	počet	%
ano	40	38
ne	64	62

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Rozdíl mezi motivací a stimulací



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

U dotázaných bylo zjištěno, že 38 % zná rozdíl mezi motivací a stimulací a zbylých 62 % ne.

Lze uvažovat nad tím, že kladně odpověděli převážně respondenti s vystudovanou vysokou školou, ovšem procentuálně to neodpovídá otázce 3, kde je vidět pouze 31 % respondentů s vysokoškolským vzděláním. Z čehož lze usoudit, že nejen vysokoškoláci znají tyto pojmy.

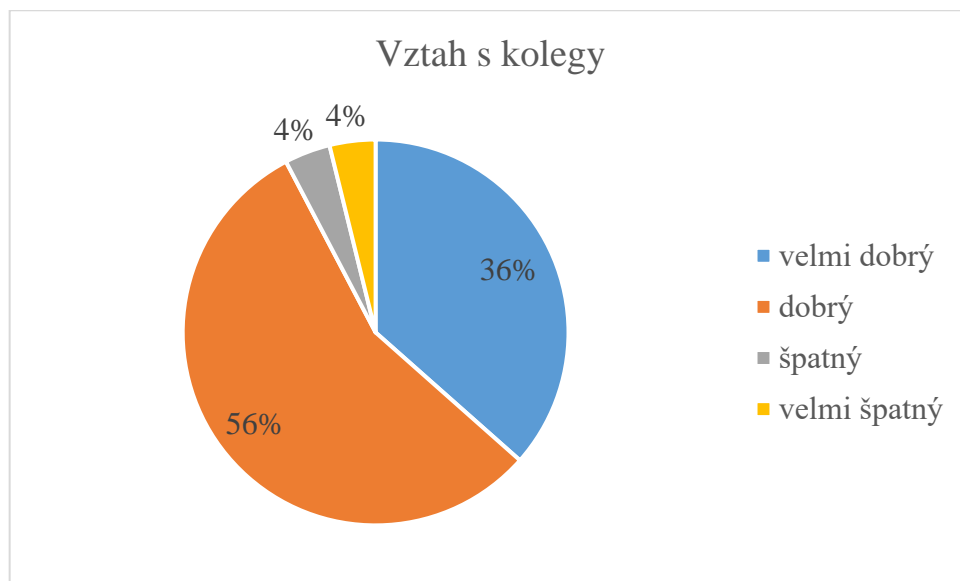
8. Jaký je váš vztah s kolegy?

Tabulka 8: Vztah s kolegy

možnosti	počet	%
velmi dobrý	38	36
dobrý	58	56
špatný	4	4
velmi špatný	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Vztah s kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Graf 8 ukazuje u respondentů, že má 36 % velmi dobrý vztah s kolegy, 56 % dobrý vztah s kolegy, 4 % špatný vztah a 4 % velmi špatný vztah s kolegy.

Aby se zaměstnanci lépe pracovalo je nezbytné mít kolem sebe pracovníky, s kterými se cítí dobře, a nejlépe si s nimi rozumí i povahově, proto je velmi důležité dbát na vztahy mezi zaměstnanci. Velmi dobrý a dobrý vztah má 92 % odpovídajících. U odpovědí bylo zaznamenáno 8 % nevyhovujících. I přes tak malý počet je důležité tyto vztahy v organizaci zlepšit, aby se zvyšovala motivace k chuti pracovat. Úmyslné ničení pracovní morálky a snaha vyhnout se plnění svým povinnostem je pro ostatní pracovníky demotivující, a to může vést ke ztrátě motivace pracovat v organizaci.

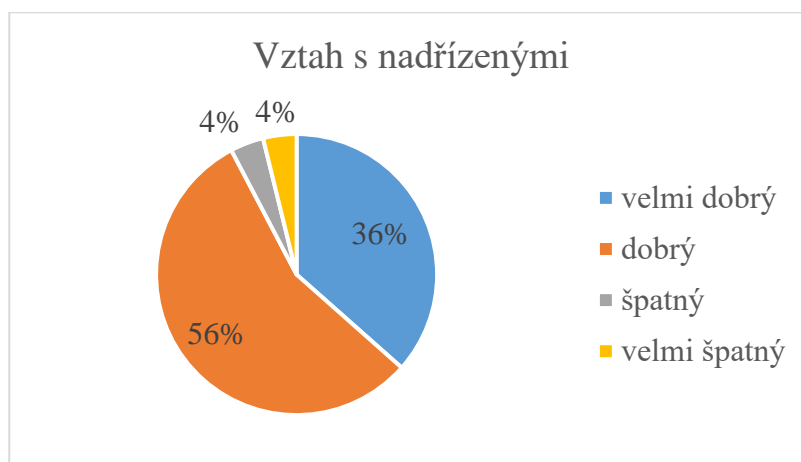
9. Jaký je váš vztah s nadřízenými?

Tabulka 9: Vztah s nadřízenými

možnosti	počet	%
velmi dobrý	38	36
dobrý	58	56
špatný	4	4
velmi špatný	4	4

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Vztah s nadřízenými



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Velmi dobrý vztah s nadřízenými má 36 % dotazovaných, 56 % pracovníků odpovědělo, že má dobrý vztah, 4 % respondentů uvedlo svůj vztah špatný a 4 % velmi špatný.

Vztahy s nadřízenými jsou důležité pro motivaci pracovníků. Tyto odpovědi jsou totožné s výsledky u otázky 8. Je chvályhodné a překvapující, že vztahy mezi kolegy a vztah s nadřízeným je na velmi vysoké úrovni, protože se jedná o 92 %. Je zajímavé, že celkem 4 pracovníci mají špatný vztah a 4 mají velmi špatný vztah s nadřízenými ale i kolegy. Z nestrukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, že firma provádí pohovory mezi podřízeným a nadřízeným. Probírá se zde společný vztah, problémy, názory atd. Vzhledem k těmto pohovorům je zajímavé, že dané problémy se nevyřeší. Proto byl tento výsledek překvapivý, ale musí se brát v potaz subjektivní povaha člověka.

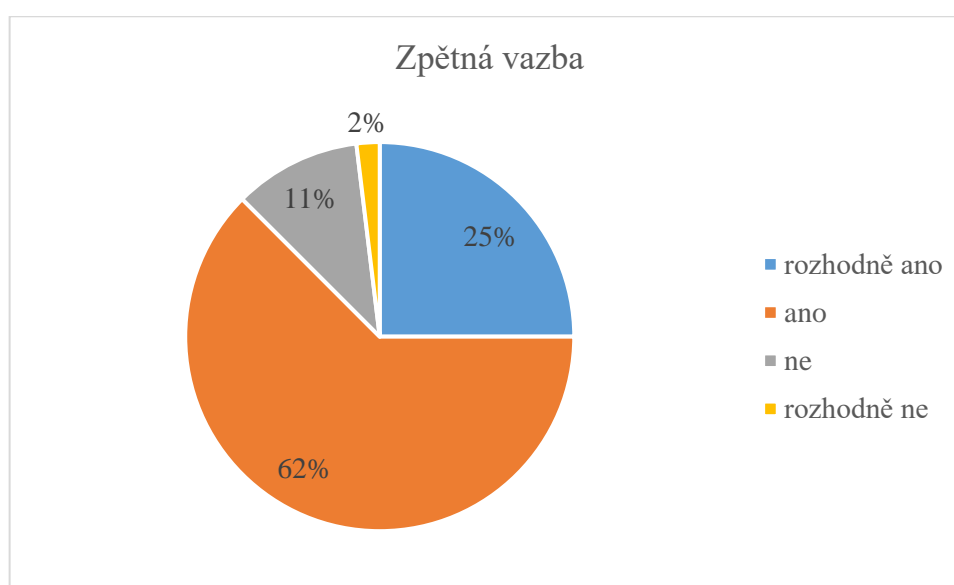
10. Poskytují vám vedoucí zpětnou vazbu?

Tabulka 10: Zpětná vazba

možnosti	počet	%
rozhodně ano	26	25
ano	65	62
ne	11	11
rozhodně ne	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Zpětná vazba



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Otázka 10 se zabývá poskytováním zpětné vazby od vedoucích pracovníků. Rozhodně ano odpovědělo 25 % respondentů, 62 % dotazovaných reagovalo odpovědí ano, 11 % nesouhlasilo a rozhodně ne se vyjádřila 2 %.

Z nestrukturovaných rozhovorů vyplynula důležitost zpětné vazby, jak u vedoucích pracovníků, tak u dělníků ve výrobě. Více jak 4/5 dotazovaných je se zpětnou vazbou spokojená, což může být jeden z faktorů spokojenosti ve firmě (otázka 6).

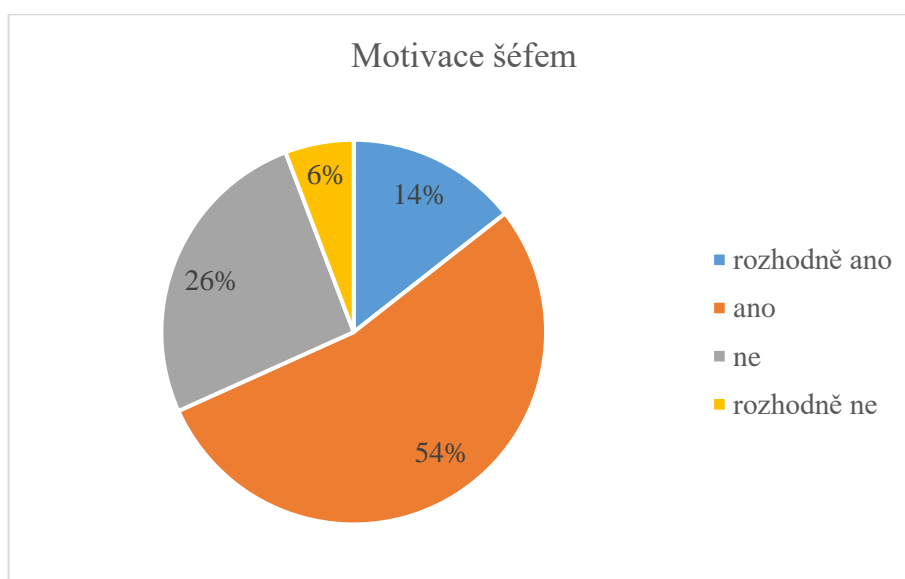
11. Myslíte si, že vás váš šéf dobře motivuje?

Tabulka 11: Motivace šéfem

možnosti	počet	%
rozhodně ano	15	14
ano	56	54
ne	27	26
rozhodně ne	6	6

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Motivace šéfem



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Další otázka v dotazníkovém šetření byla zaměřena na to, zda si respondent myslí, že ho šéf dobře motivuje. Rozhodně ano odpovědělo 14 % respondentů, ano reagovalo 54 % pracovníků, ne uvedlo 26 % respondentů a rozhodně ne napsalo 6 % odpovídajících.

Méně jak 1/3 z celkové počtu odpovídajících není motivována, i přes to, že ve firmě fungují rozhovory nebo zpětná vazba. S touto problematikou bude nezbytné v podniku dále pracovat. Lze se pouze domnívat, na kolik zde hraje role subjektivní povaha respondenta nebo šéfa.

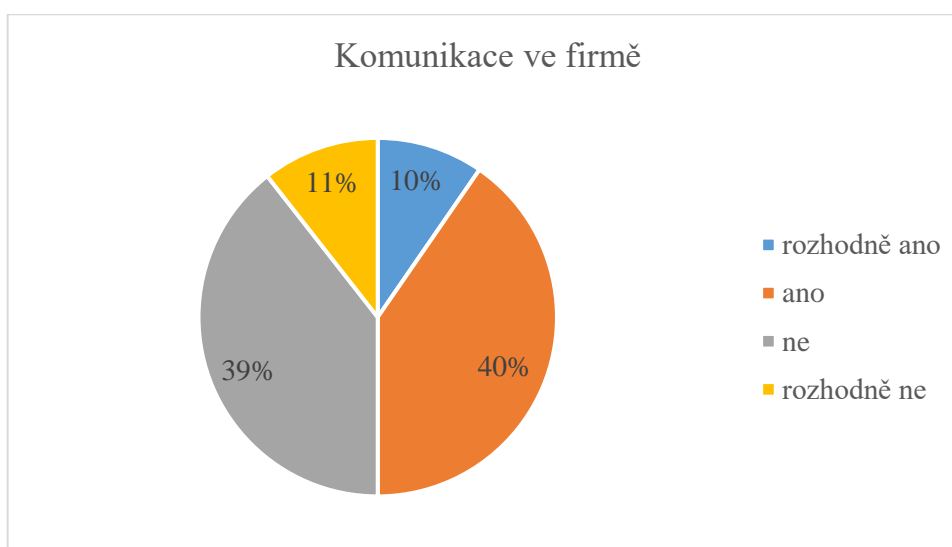
12. Jste spokojen/á s komunikací ve vaší firmě?

Tabulka 12: Komunikace ve firmě

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

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Komunikace ve firmě



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

V grafu 12 můžeme vidět, že 10 % respondentů je rozhodně spokojená s komunikací ve firmě, 40 % dotazovaných je spokojená, 39 % pracovníků není spokojená a 11 % odpovídajících rozhodně není spokojená.

Zatím co v předchozích otázkách převažovali spíše pozitivní reakce, zde jsou respondenti rozděleni přesně na dvě poloviny. Vyplývá z toho, že komunikace ve firmě není tak dobrá, jak se zdálo z nestrukturovaného rozhovoru. Vzniká tímto problém, protože komunikování mezi pracovníky je základním pilířem pro zlepšení kvality a efektivity práce, pro řešení problémů, pro motivaci nebo pro angažovanost zaměstnanců. Nestrukturovaný rozhovor byl rovněž zaměřený na komunikaci ve firmě. Vyplývalo z něj, že jsou si v podniku vědomy tohoto problému, a proto byl představen

program pomáhající zlepšit komunikaci mezi dělníky a výše postavenými pracovníky. Aplikace JOBka je teprve v začátcích, a proto její výsledky jsou pro výzkum otázkou budoucnosti. Důležité je si uvědomit, že podnik zaměřený na komunikaci ve všech svých sekcích je jako hustá síť, kde každý uzel je pevně spojen s ostatními. Pokud je nějaký uzel oslabený nebo poškozený, může to ovlivnit celou strukturu organizace a narušit její stabilitu. Ale pokud je každý uzel pevný a silný, díky pečlivé a efektivní komunikaci je síť jako celek silnější a odolnější vůči dalším tlakům.

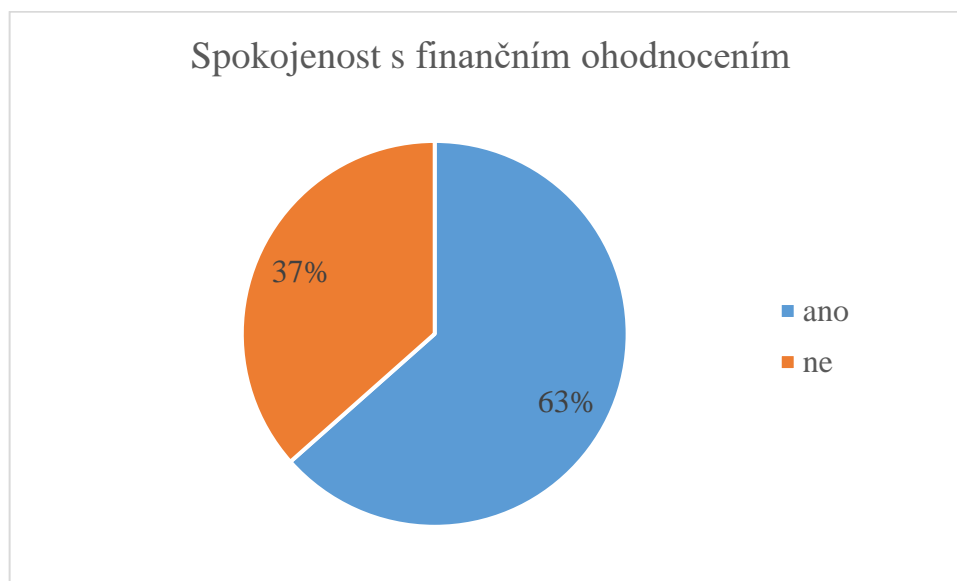
13. Jste spokojen/á s finančním ohodnocením?

Tabulka 13: Spokojenost ve finančním ohodnocení

možnosti	počet	%
ano	66	63
ne	38	37

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Spokojenost s finančním ohodnocením



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Výsledky spokojenosti s finančním ohodnocením jsou následující: 63 % odpovědí pro ano a zbylých 37 % pro ne.

Finanční ohodnocení je jedním z důležitých prvků, co se týče spokojenosti a motivace oslovených zaměstnanců. Z dotazníku bylo zjištěno, že téměř 2/3 respondentů je spokojeno s celkovou výší finanční odměny, zbývající odpovídající s ohodnocením nesouhlasí.

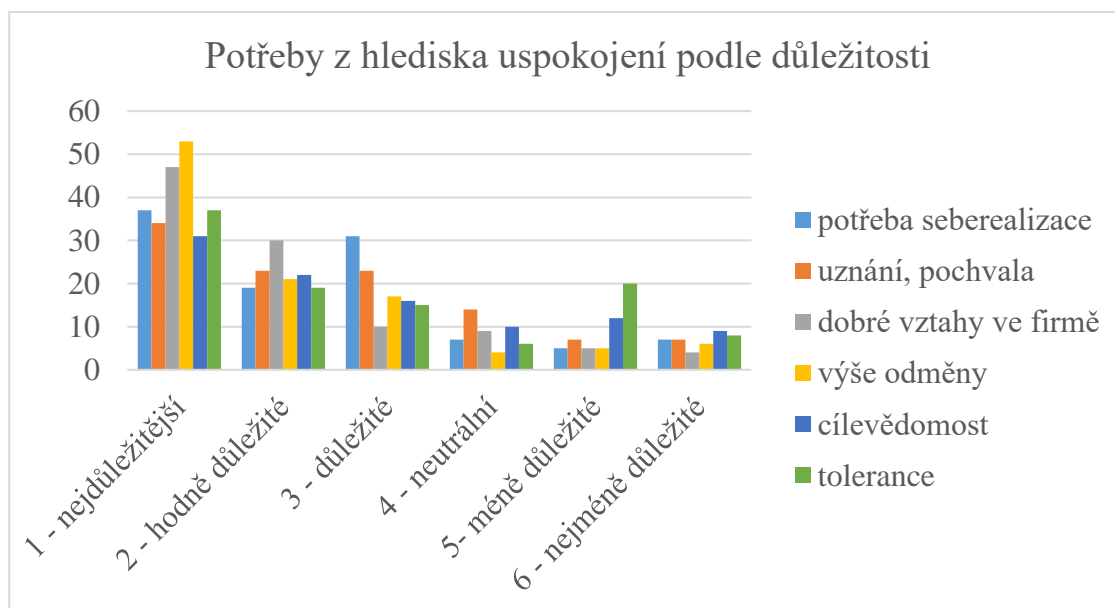
14. Jaké potřeby jsou pro Vás v práci nejdůležitější z hlediska uspokojení? (1-nejdůležitější, 6-nejméně důležitá)

Tabulka 14: Potřeby z hlediska uspokojení podle důležitosti

možnosti	počet zaznamenaných odpovědí					
	1 - nejdůležitější	2	3	4	5	6 - nejméně důležité
potřeba seberealizace	37	19	31	7	5	7
uznání, pochvala	34	23	23	14	7	7
dobré vztahy ve firmě	47	30	10	9	5	4
výše odměny	53	21	17	4	5	6
cílevědomost	31	22	16	10	12	9
tolerance	37	19	15	6	20	8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Potřeby z hlediska uspokojení podle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

V této otázce jsou rozebírány potřeby z hlediska důležitosti. Nejdůležitější potřeba (1) je výše odměny (mzda) s počtem 53 odpovědí. Hodně důležité (2) jsou dobré vztahy ve firmě, tuto možnost zvolilo 30 respondentů. Důležitá (3) je potřeba seberealizace s počtem 31 reakcí. Neutrální (4) je potřeba uznání a pochvala, kterou odpovědělo 14 dotazovaných. Méně důležitá (5) je tolerance, kterou vybralo 20 pracovníků. a nejméně důležitá (6) pro zaměstnance je cílevědomost s počtem 8 odpovědí.

Při vytváření dotazníkového šetření byly stěžejní hlavní důvody ovlivňující spokojenost pracovníků. Z prostudované literatury byly zjištěny nejběžnější důvody pro uspokojení potřeb oslovených dotazovaných, které jsou použity v této otázce. Z odpovědí je zřejmé, že největší důraz je kladen na výši odměny za odvedenou práci. V současné době je zcela logické, že lidé více dbají na platové podmínky, aby mohli uspokojit své základní i rozvíjející potřeby. Po finančním ohodnocení následují dobré vztahy ve firmě, jež jsou závislé i na komunikaci (otázka 13). Jako důležitá je potřeba seberealizace a tolerance, která má u zdejších zaměstnanců také významný podíl na spokojenosti a motivovanosti respondentů. Zajímavé je, že potřeba uznání a pochvaly se umístila na předposledním méně důležitém místě, přestože v rámci motivace je to jeden ze zásadních prvků. Poslední příčku nejméně důležitou zaujímá cílevědomost, což nutí autora uvažovat, zda je to proto, že jsou místní dělníci a zaměstnanci v administrativě natolik spokojeni se svou pozicí, nebo nedostali možnost profesně růst.

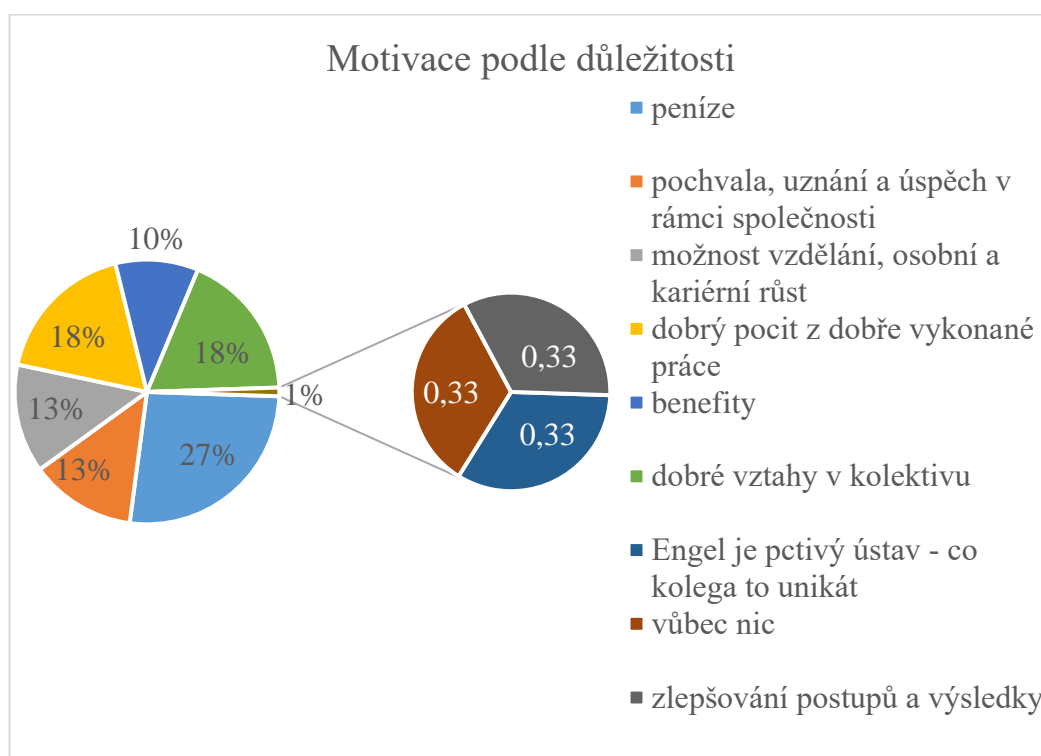
15. Co vás nejvíce motivuje v pracovním prostředí?

Tabulka 15: Motivace v pracovním prostředí

možnosti	počet	%
peníze	76	27
pochvala, uznání a úspěch v rámci společnosti	37	13
možnost vzdělání, osobní a kariérní růst	38	13
dobry pocit z dobře vykonané práce	51	18
benefity	29	10
dobré vztahy v kolektivu	52	18
jiné:	3	1
Engel je poctivý ústav - co kolega to unikát	1	0,333
vůbec nic	1	0,333
zlepšování postupů a výsledky	1	0,333

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Motivace podle důležitosti



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Výsledky šetření ukazují, že drtivá většina 27 % respondentů je stimulována prostřednictvím peněz (mzdy apod.). Procentuálně shodné s 18 % odpovědí je dobrý pocit z dobře vykonané práce a dobré vztahy v kolektivu. Kategorie pochvala, uznání a úspěch v rámci společnosti a možnost vzdělání, osobního a profesního růstu mají obě 13 %. Pro 10 % dotazovaných jsou důležité benefity. Poslední možností bylo vypsání jiných. V jedné odpovědi bylo zaznamenáno, že firma „Engel je poctivý ústav – co kolega to unikát“. Druhý respondent odpověděl „zlepšování postupů a výsledky“ a třetí respondent uvedl, že „už vůbec nic“ daného respondenta nemotivuje.

Peníze (mzdy apod.) jsou řazeny do stimulace, což je vnější motivace člověka, a jak bylo zjištěno u otázky 14, pro dotázané hraje nejvýznamnější roli. Z dalších údajů však vyplývá chvályhodné zaměření na prvky jako pocit z dobře vykonané práce nebo vztahy v pracovním kolektivu. Podle Pinka (2011) poskytované benefity ztrácí časem účinnost, protože po delším časovém úseku jsou přijímány jako samozřejmost. I zde je pro 37 účastníků výzkumu je důležitá pochvala, uznání a úspěch v rámci společnosti, jak se i domníval účastník nestrukturovaného rozhovoru.

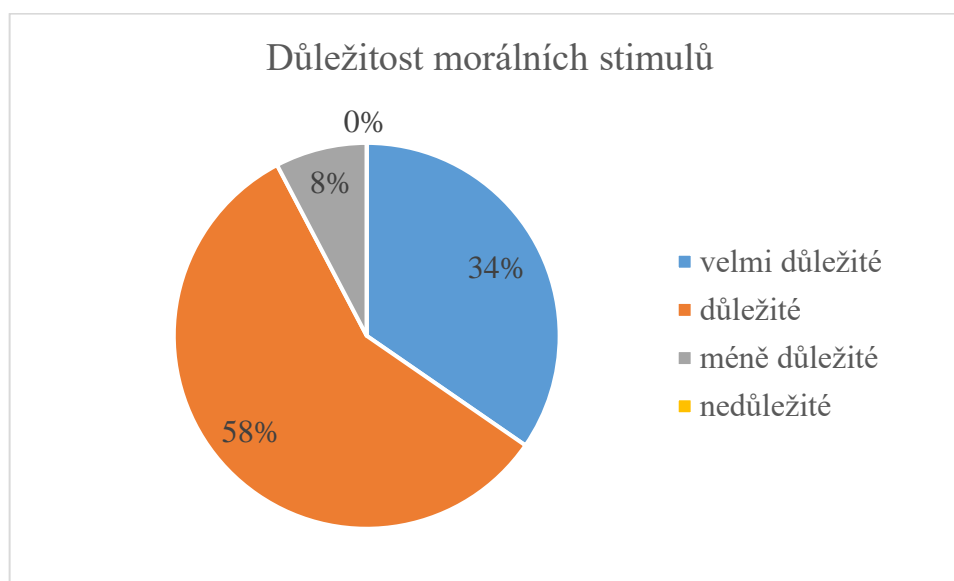
16. Jak moc důležité jsou pro vás morální stimuly?

Tabulka 16: Důležitost morálních stimulů

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

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Důležitost morálních stimulů



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Tabulka 16 se zaměřila na důležitost morálních stimulů. Možnost velmi důležité zvolilo 34 % respondentů. Důležité odpovědělo 58 % pracovníků. Méně důležité odpovědělo 8 % z celkového počtu odpovídajících. a nedůležité nebylo zvolené ani jedním respondentem.

V této bakalářské práci pod morální stimuly spadají: kariérní růst, veřejné ocenění před kolektivem, potřeba výkonu, prestiž nebo vybavení pracoviště. Všichni z respondentů považují morální stimuly za velmi důležité, důležité nebo méně důležité a je chvályhodné, že nikdo z těchto respondentů je nepovažuje za nedůležité.

17. Je pro vás důležitá konstruktivní kritika?

Tabulka 17: Důležitost konstruktivní kritiky

možnosti	počet	%
ano	96	92
ne	8	8

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Důležitost konstruktivní kritiky



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Výsledky z otázky 17 jsou následující: 92% respondentů uvedlo ano a zbylých 8% pracovníků odpovědělo ne.

Vzhledem k osobnímu rozvoji je velmi důležité, aby se zaměstnanec dokázal dále rozvíjet, nebo přicházel s novými nápady. Tyto možnosti lze dosáhnout i za pomoci negativního hodnocení. Proto je zřejmé, že více jak 3/4 respondentů odpovědělo, že konstruktivní kritika je důležitá.

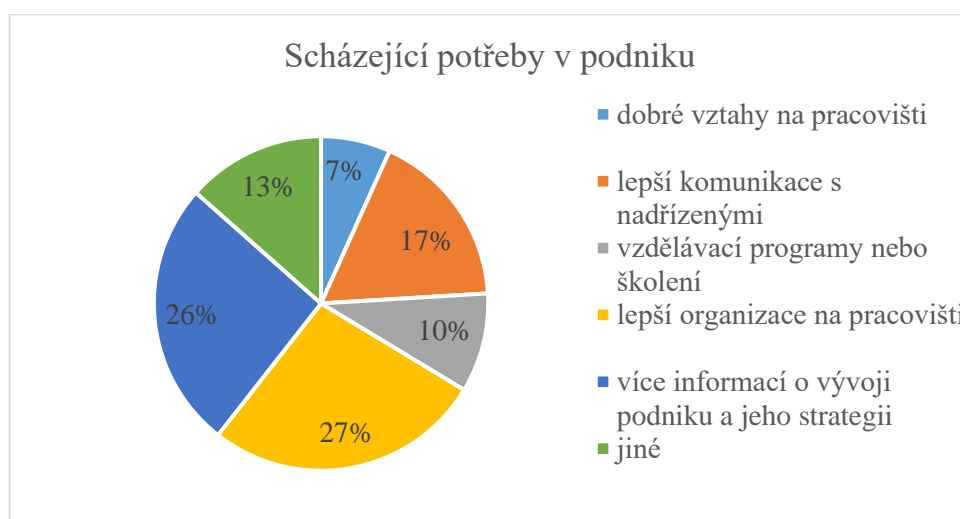
18. Existuje podle vašich potřeb něco, co vám v podniku chybí?

Tabulka 18: Scházející potřeby v podniku

možnosti	počet	%
dobré vztahy na pracovišti	7	7
lepší komunikace s nadřízenými	18	17
vzdělávací programy nebo školení	10	10
lepší organizace na pracovišti	28	27
více informací o vývoji podniku a jeho strategii	27	26
Jiné:	14	13
nic	4	
lepší vztahy mezi odděleními	1	
lepší výdělek, odpovídající normy	2	
Kafeterie, Multisport karta a stravenky	1	
komunikace mezi odděleními	1	
benefity na sport	1	
lepší komunikace mezi vedoucími	1	
lepší a důslednější zaškolení na nové pozici	1	
lepší komunikace celé firmy, lepší firemní kultura	1	

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Scházející potřeby v podniku



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Z průzkumu vyplývá, že 7 % chybí dobré vztahy na pracovišti, 17 % schází lepší komunikace s nadřízenými, 10 % by chtělo vzdělávací programy nebo školení, 27 % nesouhlasí s organizací na pracovišti, 26 % by chtělo znát více informací o vývoji podniku a jeho strategii, a zbylých 13 % odpovědělo v otevřené otázce jiné. U kategorie jiné zmínily: „lepší výdělek, odpovídající normy“, „Kafeterie, Multisport karta a stravenky“, „benefity na sport“ a „nic“.

Lepší organizace na pracovišti a získání více informací o vývoji podniku a jeho strategii, které jsou procentuálně nejvýznamnější a jsou úzce provázány s komunikací. Dále bylo z této otázky zjištěno, že poměrné části dotázaných chybí komunikace s nadřízenými, mezi odděleními nebo mezi vedoucími. Tyto domněnky byly potvrzené již v otázce 12. Z tohoto šetření zatím vyplývá důležitost komunikace v souvislosti s fungováním lepší organizaci na pracovišti, více informací o vývoji podniku a jeho strategii a lepší komunikaci s nadřízenými. V tomto směru cítí respondenti naplnění scházejících potřeb. Je proto nezbytné, aby se podnik na tyto scházející potřeby více zaměřil, autorovy návrhy jsou zmíněné v kapitole 4.3.

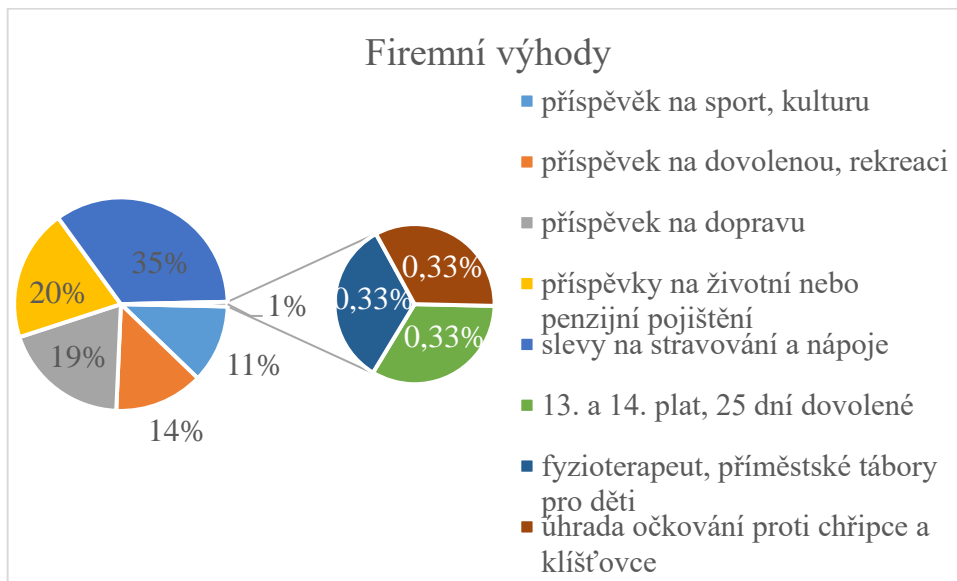
19. Jaké výhody (benefity) vám vaše firma poskytuje?

Tabulka 19: Firemní výhody

možnosti	počet	%
příspěvek na sport, kulturu	51	11
příspěvek na dovolenou, rekreaci	58	14
příspěvek na dopravu	83	19
příspěvky na životní nebo penzijní pojištění	86	20
slevy na stravování	149	35
Jiné:	3	1
13. a 14. plat, 25 dní dovolené	1	0,333
fyzioterapeut, příměstské tábory pro děti	1	0,333
úhrada očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě	1	0,333

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Firemní výhody



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

U otázky 19 výhody poskytované firmou uvedlo 11 % příspěvek na sport a kulturu, 14 % příspěvek na dovolenou a rekreaci, 19% příspěvek na dopravu, 20 % příspěvek na životní nebo penzijní pojištění, 35 % slevy na stravování a nápoje a 1% jiné, jako „13. a 14. plat, 25 dní dovolené“, „fyzioterapeut, příměstské tábory pro děti“ a „úhrada očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě“.

Firemní výhody zastávají vnější motivaci, zastupují tak silnou stimulační složku pro spokojnost zaměstnanců. Nejvíce respondentů zaznamenalo výhody poskytované firmou ve slevách na stravování. Jedním z důvodů oceňování tohoto benefitu může být opět současná situace v domácí a světové ekonomice. Příspěvky na životní nebo penzijní pojištění jsou vnímány také jako důležitou výhodou poskytovanou organizací. Pro budoucnost pracovníků je vidina zajištění při stáří velmi zásadní. Dodává jim to pocit bezpečí. Autor této práce souhlasí s hrazením pojištění, jako dobrým motivačním a stimulačním prostředkem. Benefity přispívající na sport a kulturu, dopravu, dovolenou nebo rekreaci působí na člověka příznivě a dodávají člověku pocit určité volnosti. V kolonce jiné pracovníci vyzdvihli především platové ohodnocení nebo navýšení dnů dovolené. I z nestrukturovaného rozhovoru bylo zjištěno, že si podnik zakládá na větším počtu dní dovolené a plně hradí očkování proti chřipce a klíšťové encefalitidě, což je přínosné a v okruhu vnější motivace efektivní.

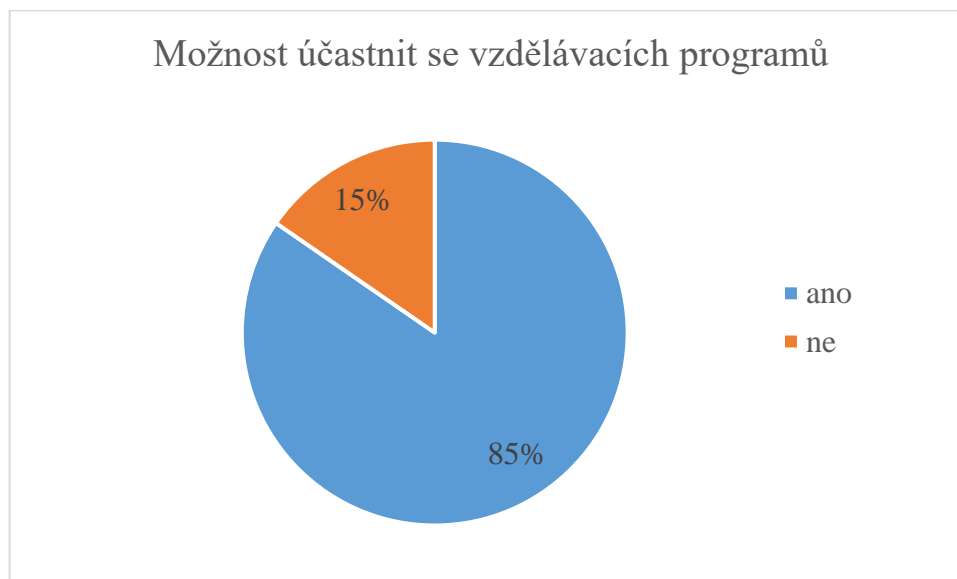
20. Máte možnost od zaměstnavatele se účastnit různých vzdělávacích programů?

Tabulka 20: Možnost účastnit se vzdělávacích programů

možnosti	počet	%
ano	88	85
ne	16	15

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Možnost účastnit se vzdělávacích programů



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Možnost zúčastnit se vzdělávacích programů má 85 % respondentů. Zbýlých 15 % dotazovaných tuto volbu nemá.

U této otázky je důležité zamyslet se nad tím, proč 15 % odpovídajících nemá možnost účastnit se na vzdělávacích programů anebo zda díky ne příliš dobré komunikaci o této volbě nevědí. Tato problematika bude zpracovaná v kapitole 4.3 Návrhy na zlepšení nedostatků.

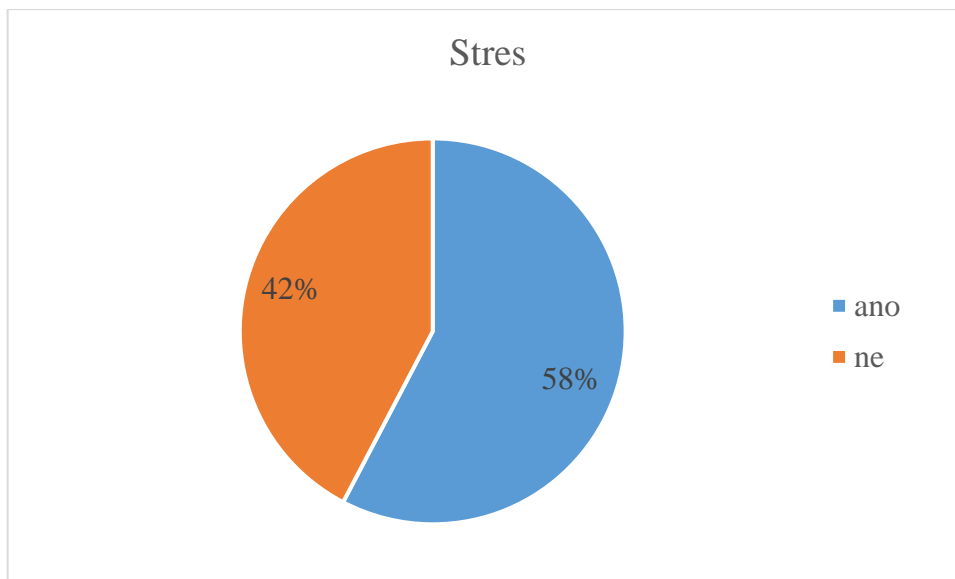
21. Cítíte se často ve stresu?

Tabulka 21: Stres

možnosti	počet	%
ano	60	58
ne	44	42

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Stres



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Ve stresu se cítí 58 % dotázaných pracovníků a 42 % odpovídajících stres nevnímá.

V dnešní době je stres velkým tématem pro lidskou populaci. Z tohoto výzkumného šetření bylo zjištěno, že téměř 3/5 respondentů vnímají stres, vzhledem k náročnosti současné doby. Pocity stresu mohou do určité míry stimulovat výkonnost, ale jak překročí určitou hranici, tak to pracovníky demotivuje a ztrácí tak motivaci. Jak už z předešlé otázky 19 bylo zjištěno, firma poskytuje jednu z výhod fyzioterapeuta, ale bylo by vhodné, aby se firma zamyslela i nad psychologem nebo psychoterapeutem. Tato problematika bude zpracovaná v kapitole 4.3 Návrhy na zlepšení nedostatků.

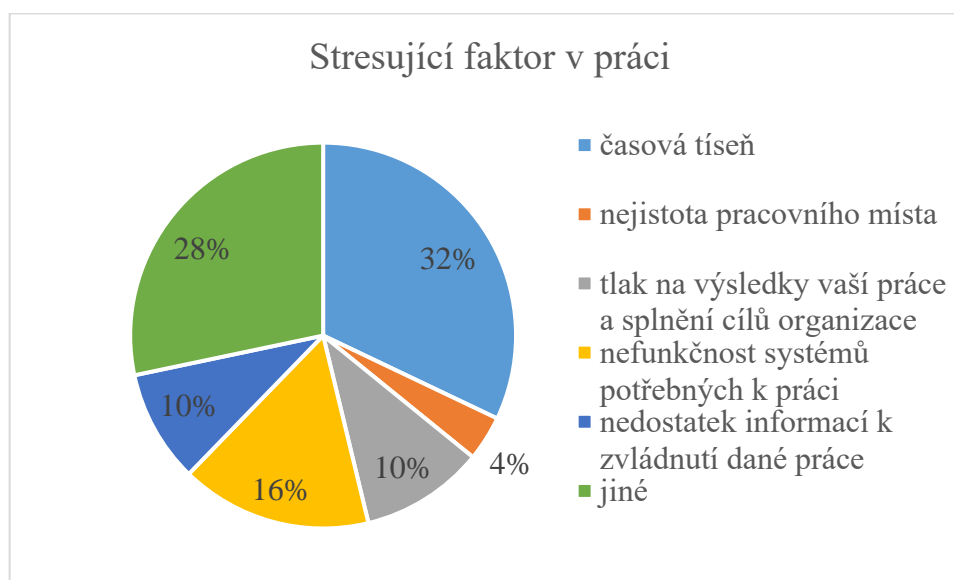
22. Jaký faktor je pro vás v práci nejvíce stresový?

Tabulka 22: Stresující faktor v práci

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

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Stresující faktor v práci



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

V otázce 22 měli respondenti vybrat, jaký faktor je podle nich v práci nejvíce stresový. Časovou tíseň vybralo 32 % dotazovaných. Nejistotu pracovního místa zvolilo 4 % odpovídajících. Tlak na výsledky práce a splnění cílů organizace se rozhodlo vybrat 10 % respondentů. Nefunkčnost systémů potřebných k práci označilo 16 % dotazovaných. Nedostatek informací k zvládnutí dané práce vybralo 10 % odpovídajících. Poslední možnost, ve které se dotazovaní mohli vyjádřit, bylo vypsání jiných (celkem 28 % odpovědí). V jejich reakcích se objevovalo vyjádření, jako: „maximální kvalita za minimální čas“, „hloupost a lenost lidí“, „nevím“, „tlak ze strany Rakouska“, „špatné vedení firmy, s tím spojená kultura“, „stálé zkracování norem, termíny, odpovědnost“, „zbytečně vyvíjený tlak na dokončení zakázek, i když tu pak stojí měsíce“, „komunikace s nadřízenými“, „nespolupráce kolegů, arogance a nespolehlivost spolupracovníků“, „nedůvěra vyššího managementu“, „malý zájem o zlepšení pracovních postupů a prostředí“ nebo „psychicky náročná práce“.

Se stresem potýká hodně lidí vzhledem k dnešní měnící se době, kdy je rychlé životní tempo, rozsáhlé moderní technologie, vysoké nároky v práci, nejistota a změny v osobních záležitostech. Spoustu těchto lidí ale neví, jak se stresem pracovat a zvládat ho. Respondenti v pracovním prostředí se cítí ve stresu hlavně kvůli časové tísně, s čímž je spojené stálé zkracování norem, nebo že podnik požaduje, co nejlepší kvalitu, za co nejmenší čas. Což je občas absolutně nereálné splnit. S ohledem na zkracování norem a jejich nesplnění, zaměstnanci přichází o prémie, tudíž z toho jim plyne stres i v osobním životě – např. kvůli placení hypotéky, starání se o děti či životní standard. Další důležitý důvod, proč se dotazovaný cítí ve stresu je nefunkčnost systémů potřebných k práci a chybějící informace k zvládnutí práce, jinými slovy to opět souvisí se splňováním norem. V případě, že pracovníkovi nefunguje stroj tak jak má, je zřejmé, že práce bude váznout nebo v případě kdy nemá dostatek informací pro splnění práce, může vzniknout spousta nekvalitních výrobků a tím pádem přijde o prémie. Dodatečné důvody, kvůli kterým se pracovníci cítí ve stresu, jsou spojené se vztahy mezi kolegy a s nadřízenými. Mezi kolegy vládne nespolehlivost, arogance, nespolupráce mezi sebou, hloupost nebo lenost lidí. Návrhy pro zlepšení stresových faktorů u zaměstnanců budou zpracovány v kapitole 4.3.

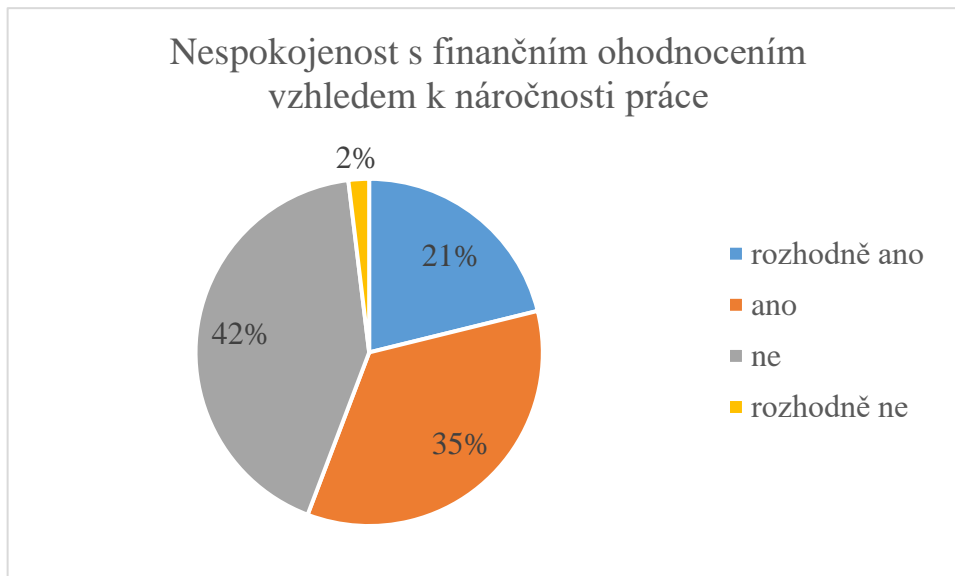
23. Myslíte si, že vzhledem k vaší náročnosti práce jste MÁLO finančně ohodnocen/a?

Tabulka 23: Nespokojenost s finančním ohodnocením vzhledem k náročnosti práce

možnosti	počet	%
rozhodně ano	22	21
ano	36	35
ne	44	42
rozhodně ne	2	2

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Nespokojenost s finančním ohodnocením vzhledem k náročnosti práce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Předposlední otázka dotazníku se zaměřuje na nespokojenost dotazovaných s finančním ohodnocením vůči náročnosti vykonávané práci. Až 46 % dotazovaných rozhodně nesouhlasí nebo nesouhlasí s finanční odměnou vzhledem k náročnosti práce a 44 % odpovídajících je s odměnou za svoji práci spokojena a rozhodně spokojena vzhledem k náročnosti vykonávané práce.

Platové podmínky ve firmě ENGEL Kaplice se odvíjí od hodinové sazby u dělníků a přidělenému tarifu u administrativních pracovníků. Z rozhovoru autor zjistil, že ačkoli jsou dělníci placeni hodinově, musí splnit určitou přednastavenou normu. V otázce 22 respondenti několikrát zmiňovali, že při stálém zkracování normy a následném

nedodržení zadané normy nebo termínu ztratí prémie, i to může souviset s nespokojeností finančního ohodnocení za vykonanou práci vzhledem k náročnosti vykonávané práce.

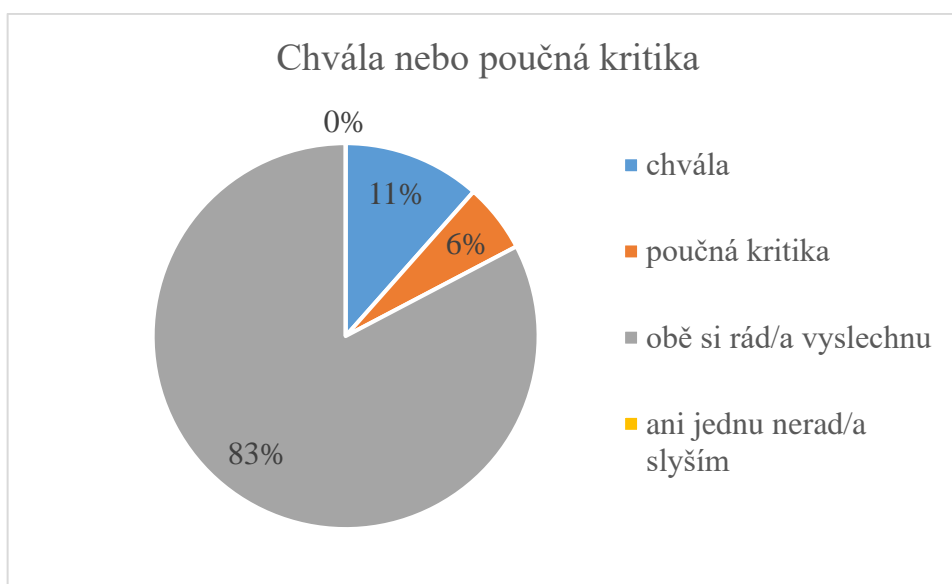
24. Vyslechnete si raději chválu nebo poučnou kritiku?

Tabulka 24: Chvála nebo poučná kritika

možnosti	počet	%
chvála	12	11
poučná kritika	6	6
obě si rád/a vyslechnu	86	83
ani jednu nerad/a slyším	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: Chvála nebo poučná kritika



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuze

Poslední otázka byla zaměřena na chválu a konstruktivní kritiku. Bylo zjištěno, že 11 % respondentů si raději vyslechnou chválu, 6 % odpovídajících poučnou kritiku, 83 % dotazovaných si nejraději vyslechnou obě možnosti a nikdo z respondentů si nevybral variantu, že ani jednu nerad slyší.

Pochvala poskytuje větší motivaci ale i konstruktivní kritika je stejně tak důležitá. Člověk potřebuje, aby mu byla poskytnuta pozitivní i negativní zpětná vazba, aby se z ní mohl poučit. Téměř 3/5 odpovídajících jsou otevření, jak chvále, tak i kritice. V této otázce se opět ukazuje, jak velmi zásadní je komunikace mezi všemi stranami.

4.3 Návrhy na zlepšení nedostatků

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

Pro dosažení spokojenosti zaměstnanců, jejich motivace a zvýšení výkonnosti a efektivity je klíčové udržovat dobré vztahy mezi lidmi v organizaci. Nicméně je důležité posilovat tuto žádoucí situaci např. prostřednictvím společných aktivit, které se zaměřují na rozvoj firemní kultury. Vzhledem k otázce 8 a 9 byly navrženy teambuildingové aktivity, ve kterých se zaměstnanci a nadřízení lépe poznají, a u některých zároveň budou muset spolupracovat. Tyto aktivity umožňují: relaxovat, zjistit nové poznatky o spolupracovnících, neformální řešení pracovní problematiky, uvolnění diskuze nebo prostor pro zážitky mimo běžnou pracovní rutinu atd.

Tabulka 25: Cenová nabídka volnočasových aktivit s agenturou

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

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce 25 jsou navrženy teambuildingové aktivity s agenturou Lipeňák. Tabulka zahrnuje cenu a rozvrh pro kolik osob je daná aktivita vhodná, v posledním sloupci je navržena orientační cena v případě, že se teambuildingu zúčastní 24 osob. Toto

středisko poskytuje různé aktivity, popřípadě je možné si další nápady objednat. Autorka přehledně zaznamenala do tabulky takové činnosti, které podle ní budou mít úspěch a zaměstnanci se budou s radostí zapojovat.

Tabulka 26: Cenová nabídka volnočasových aktivit bez agentury

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

Zdroj: vlastní zpracování

Pro volnočasové aktivity bez zapojení agentury jsou návrhy v tabulce 26. Autorka přišla s myšlenkou, že aktivity jako bowling, plážový volejbal, koupání, pěší turistika, cyklovýlet, návštěva vinného sklípku nebo odpočinek v tábořišti s přespáním budou mít největší přínos pro rozvoj vzájemných vztahů mezi zaměstnanci. Při těchto aktivitách budou mít zaměstnanci příležitost komunikovat i mimo pracovní prostředí, což povede ke zlepšení všeobecné komunikace.

Neproblematická a otevřená komunikace vytváří přátelštější atmosféru na pracovišti a zvyšuje vzájemnou důvěru, což v konečném důsledku přináší i větší spokojenost zaměstnanců. Jak je patrné z grafu 12, 39 % respondentů není spokojeno s komunikací a 11 % je dokonce zcela nespokojeno s komunikací v organizaci. Tento fakt jednoznačně ukazuje podniku, že tato dovednost je stále nedostatečná a vyžaduje zvýšenou pozornost. Komunikace by měla být prioritou firmy, protože polovina respondentů je s komunikací nespokojena. Komunikace je také úzce spjata se vztahy v podniku (otázka 8 – vztah s kolegy, otázka 9 – vztah s nadřízenými). Pro dosažení lepší komunikace je důležité navázání vztahů i mimo pracovní prostředí. Výše uvedené navržené aktivity (tabulka 25 a tabulka 26) nabízejí příklady, jak tuto problematiku lze zlepšit.

Autorka také věří, že díky rozvinuté interní aplikaci JOBka bude mít podnik v budoucnosti mnohem lepší komunikační prostředek, což také pomůže zlepšit komunikaci.

Jak bylo zjištěno v 11. otázce, méně jak 1/3 respondentů (32 %) není dostatečně motivována svými nadřízenými. Autorka by proto doporučila vedoucím pracovníkům účast na kurzech nebo seminářích zaměřených na zlepšení jejich schopnosti motivovat své zaměstnance. V tabulce 27 jsou uvedeny kurzy, spolu s informacemi o názvu, ceně, celkové ceně za kurz pro pět vedoucích pracovníků a místu konání.

Tabulka 27: Kurzy pro zlepšení motivace nadřízenými

Kurzy pro zlepšení motivace nadřízenými				
společnost nabízející kurz	název kurzu	cena	cena pro 5 vedoucích	místo konání
Systémy jakosti s. r. o.	Motivace a stimulace pracovníků	5 000 Kč/os.	25 000 Kč	Praha
MBK Consulting	Budování týmů (efektivní vedení sebe a týmu v neobvyklých dobách)	4 400 Kč/os.	22 000 Kč	online

Zdroj: vlastní zpracování

V rámci otázky 20 bylo zkoumáno, zda mají zaměstnanci přístup ke vzdělávacím programům a až 15 % respondentů uvedlo, že tuto možnost nemá. Na základě tohoto zjištění by autorka doporučila podniku se zaměřit na tuto problematiku a zajistit, že všichni zaměstnanci budou mít přístup ke vzdělávacím programům. Je důležité, aby žádný zaměstnanec nebyl znevýhodněn a měl možnost rozvíjet své dovednosti a znalosti prostřednictvím vzdělávacích iniciativ.

V otázce 18 bylo zkoumáno, co zaměstnancům v podniku chybí. Z tabulky 18 je zřejmé, že komunikace a vylepšení pracovních vztahů jsou opět potvrzeny jako nedostatky ve organizaci. Návrhy na zlepšení komunikace a vztahů mezi zaměstnanci byly probrány výše (tabulka 25 a tabulka 26).

Dalším nedostatkem z 18. otázky je organizace na pracovišti. Autorka navrhuje, aby podnik získal od zaměstnanců informace o jejich představách pro lepší organizaci na pracovišti. ENGEL Kaplice by mohl u recepcie vytvořit anonymní schránku, do které by

zaměstnanci mohli po určitou dobu vkládat nápady pro lepší organizaci na pracovišti. a na základě jejich odpovědí, by mohl podnik vypracovat plán, jak tyto změny provést, aby se zaměstnanci cítili lépe.

Dalším návrhem z otázky 18, který byl vznesen přímo jedním zaměstnancem, bylo vylepšení podpory sportu a kultury. Zaměstnanec zmínil, že firma přispívá na tyto aktivity, ale ne tak, jak by si zaměstnanci představovali. Autorku napadlo, že pokud firma již poskytuje Flexi Pass od společnosti Sodexo, mohl by podnik přejít na Multi Pass od společnosti Sodexo, která nabízí stejné výhody jako Flexi Pass, a navíc umožňuje získávat peníze zpět na účet za každý nákup potravin, hotových jídel či nákupy online (jídlo, letenky, ubytování a další služby) u vybraných partnerů nebo by alternativně organizace mohla zavést MultiSport kartu, která se zaměřuje zejména na podporu sportovních aktivit a relaxace, spíše než na stravování.

Podle zjištění v 18. otázce je pravděpodobné, že noví zaměstnanci pocítují nedostatečné zaškolení na své nové pozice. Proto má autorka pocit, že by se podnik mohl v této oblasti zlepšit. Proto jsou navrženy kurzy (tabulka 28), které mají za cíl zlepšit dovednosti školitelů a poskytnout důkladnější zaškolení zaměstnanců na jejich nové pozice.

Tabulka 28: Workshopy s cílem zlepšit dovednosti školitelů

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

Zdroj: vlastní zpracování

V dnešní době se stal stres významným tématem pro lidskou populaci. Z výsledků otázky 21 vyplývá, že téměř 3/5 respondentů (58 %) vnímají stres v souvislosti s narůstající náročností současné doby. I když mírný stres může v určité míře povzbuzovat výkonnost, překročení určitého bodu může demotivovat zaměstnance a snižovat jejich motivaci. Otázka 22 předkládala respondentům faktory, které považují za nejvíce stresové v práci. Mezi hlavními faktory se objevují časová tíseň, nátlak na výsledky, zkracování norem, nedostatek potřebných informací pro vykonání práce a také vztahy v organizaci, které se opět promítají i do stresových faktorů. Pro zlepšení stresového zatížení zaměstnanců by bylo vhodné, aby podnik uvažoval o poskytování nejen firemního fyzioterapeuta, ale také o přítomnosti psychologa nebo

psychoterapeuta. Psycholog se zaměřuje převážně na fungování lidské mysli a může diagnostikovat, avšak není oprávněn předepisovat léky. Psycholog může určit, pro koho je nezbytná terapie a může navrhnout kolik sezení u psychoterapeuta by byla potřeba. Cílem psychoterapie je zlepšení nebo udržení kvality života klienta a může pomoci při osobních, vztahových, rodinných i pracovních problémech. Psychoterapeut často pracuje na změně naučených vzorců chování, které klientovi neprospívají, a jeho práce s klientem je obvykle prováděna dlouhodobějším způsobem. Tabulka 29 ukazuje finanční vyjádření s výběrem možnosti psychologa a psychoterapeuta. Finanční ohodnocení je vypočítáno u psychologa pro 10 zaměstnanců na 1 sezení a u psychoterapeuta pro 1 zaměstnance na 10 sezení.

Tabulka 29: Nabídka možnosti psychologa nebo psychoterapeuta

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

Zdroj: vlastní zpracování

Jako poslední doporučení autorka navrhuje, aby se firma zabývala finančním ohodnocením z hlediska náročnosti práce. Z grafu 23 je zřejmé, že méně než polovina respondentů (46 %) nesouhlasí s finanční odměnou, kterou obdrží vzhledem k náročnosti své práce. Autorka navrhuje, aby během hodnotícího pohovoru, který firma provádí jednou ročně, byl hodnotící pohovor otevřenější tématu finanční stránky vzhledem k náročnosti práce zaměstnanců.

5 Závěr

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

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

Teoretická část práce se zaměřovala na studium základních pojmů, teorií a definicí související s problematikou motivace a stimulace zaměstnanců. Pro zpracování byla využita odborná a vědecké literatura. V této části byly charakterizovány pojmy jako motivace, stimulace, zdroje motivace, teorie motivace, demotivace, stimulační prostředky atd. Dále byl vytvořen dotazník a provedeno dotazníkové šetření ve vybraném podniku. Tímto způsobem byla získána data a informace, které byly využity pro zpracování další části. Praktická část se zaměřila na analýzu představení podniku jako celku, získání informací o motivačních a stimulačních prostředcích ve vybrané organizaci a následným sestavením vhodných návrhů a doporučení ke zlepšení případných nedostatků identifikovaných během dotazníkového šetření.

Dotazníkové šetření bylo distribuováno prostřednictvím interní aplikace JOBka mezi celkem 650 zaměstnanců. Z celkového počtu odeslaných dotazníků se vrátilo 104 vyplněných dotazníků, což představuje návratnost 14 %. Je třeba poznamenat, že vyplnění dotazníku bylo zcela dobrovolné. Při diskuzi nad výsledky bylo zjištěno několik nedostatků.

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

- 4/5 respondentů (84 %) jsou ve firmě spokojeni,
- 8 % odpovídajících má špatný a velmi špatný vztah s kolegy,

- 8 % účastníků dotazníkového šetření má velmi špatný a špatný vztah s nadřízenými
- 13 % dotazovaných nedostává zpětnou vazbu,
- méně jak 1/3 oslovených (32 %) není motivována svým šéfem,
- pozitivní spokojenost s komunikací v podniku má pouze 50 % ze všech odpovědí,
- téměř 2/3 dotázaných jsou spokojeni s celkovou výší finanční odměny,
- největší motivací/stimulací v pracovním prostředí jsou peníze (27 %) a hned potom dobré vztahy v kolektivu (18 %),
- všichni respondenti považují morální stimuly za velmi důležité, důležité nebo méně důležité, nikdo z odpovídajících však nepovažuje tyto morální stimuly za nedůležité,
- dotazovaným v podniku chybí: komunikace mezi všemi sektory (mezi kolegy, mezi podřízenými a nadřízenými, mezi vedoucími nebo mezi jednotlivými odděleními), lepší organizace na pracovišti a více informací o vývoji podniku a jeho strategii,
- 15 % odpovídajících nemá možnost se zúčastnit vzdělávacích kurzů,
- téměř 3/5 dotazníkových účastníků (58 %) se často cítí ve stresu,
- až 46 % oslovených pracovníků nesouhlasí s finanční odměnou vzhledem k náročnosti vykonávané práce,
- téměř 4/5 respondentů (83 %) jsou otevření chvále a zároveň i kritice.

Na základě průzkumu provedeného pomocí dotazníkového šetření bylo navrženo zlepšení případných nedostatků (kapitola 4.3) spolu s finančním vyčíslením. Jedná se o tyto návrhy:

- pečovat o dobré vztahy mezi lidmi a zlepšení komunikace ve firmě – teambuildingové aktivity s agenturou nebo bez agentury,
- zvýšení motivace ze strany nadřízených – pomocí kurzů pro nadřízené,
- umožnit všem zaměstnancům přístup ke vzdělávacím programům,
- doporučení anonymní schránky pro nápady od zaměstnanců k dosažení lepší organizace na pracovišti,
- rozšíření zaměstnaneckých výhod pro sport a kulturu – Multi Pass karta nebo Multisport karta,

- poskytnout lepší zaučování nových zaměstnanců na jejich novou pozici – workshopy pro školitele,
- nabídnout psychologa nebo psychoterapeuta,
- při hodnotícím pohovoru navrhnout otevřenější diskuzi o finanční stránce vzhledem k náročnosti vykonávané práce.

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

6 Summary

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

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

7 Přehled literatury

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

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook od Human Resource Management Practice*. Kogan Page.

Barták, J (2010). *Quo Vadis, pesonalistiko*. Praha: Alfa nakladatelství.

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

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

Diebl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Linde.

Eggert, M. (2010). *The Motivation Pocketbook*. Management Pocket books.

Forsyth, P. (2009). *Jak motivovat svůj tým*. Grada Publishing.

Hagemannová, G. (1995). *Motivace*. Victoria Publishing.

Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník (3.vyd.)*. Portál.

Horalíková, M., & Königová, M. (2012). *Personální řízení*. Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada Publishing.

Janda, F. (2004). *Vnitrofiremní komunikace: nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Grada Publishing.

Kim, S. H. (2003). *Tisíc a jeden způsob, jak motivovat sebe i druhé (2. vyd.)*. Management Press.

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

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

Niermeyer, R., & Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. Grada Publishing.

Pavlica, K. et al. (2000). *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*. Ekopress.

Pink, D. H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. ANAG.

Plamínek, J. (2002). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Grada Publishing.

Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Grada Publishing.

Plháková, A. (2007). *Učebnice obecné psychologie*. Academia.

Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Oeconomica.

Stýblo, J. (2003). *Personální řízení v malých a středních podnicích*. Management Press.

Štěpaník, J. (2003). *Umění jednat s lidmi*. Grada Publishing.

Tahal, R., Šimečková, T., Říhová, H., Huntová, H., Hořejš, N., Varju, K., Hanzák, T., Friedlaenderová, H., Hospodský, R., & O. Herink. (2022). *Marketingový výzkum – postupy, metody, trendy* (2. vyd.). Grada Publishing.

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

Veber, J., Fotr, J., & Malý, M. (2003). *Základy managementu*. Fortuna.

Veber, J., Fotr, J., Kotoučková, J., Malý, M., Mládková, L., Nový, I., Neměc, P., Švecová, L., Vodáček, L., & J. Veber. (2009). *Management: Základní moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita* (2. vyd.). Management Press.

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

Výrost, J., & Slaměnik, I. (2008). *Sociální psychologie* (2. přepracované a rozšířené vydání). Grada

Internetové zdroje:

Caulfield, H. (2008, 1. června). *Stimul a stimulace*. Zrcadlo.blogspot.com. <https://zrcadlo.blogspot.com/2008/06/stimul-stimulace.html?fbclid=IwAR1n5IV7KOGp2yDtj9imeqAvVM1Vf3mIelzyx3JoYhqE066RUBKlhNswBR0>

Deník.cz. (2022, 1. června). *Engel je jedním z nejvýznamnějších zaměstnavatelů v jihočeském regionu*. <https://pr.denik.cz/vzdelavani/engel-je-jednim-znejvyznamnejsich-h-zamestnavatelu-v-jihoceskem-regionu-20210531.html>

ENGEL CZ. (2023). *Svět vstřikování ENGEL*. <https://www.engelglobal.com/cs/cz/spolecnost/vstrikovani-engel>

ENGEL Kaplice strojírenská s r. o. *Výroční zpráva podniku 2021/2022*. [hb i 31.3.2022 cz engel strojirenska ocred.pdf](#)

8 Seznam obrázků, tabulek a grafů

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova hierarchie potřeb	14
Obrázek 2: Cesta uspokojení a regrese	15
Obrázek 3: Kompetenční pyramida	18
Obrázek 4: Proces motivace	21
Obrázek 5: Rozdíl mezi motivací a stimulací	26
Obrázek 6: Vznik firmy ENGEL	32

Seznam tabulek

Tabulka 1: Pohlaví	38
Tabulka 2: Věkové rozdělení	39
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání	40
Tabulka 4: Délka pracovního poměru	41
Tabulka 5: Postavení ve firmě	42
Tabulka 6: Spokojenost ve firmě	44
Tabulka 7: Rozdíl mezi motivací a stimulací	45
Tabulka 8: Vztah s kolegy	46
Tabulka 9: Vztah s nadřízenými	47
Tabulka 10: Zpětná vazba	48
Tabulka 11: Motivace šéfem	49
Tabulka 12: Komunikace ve firmě	50
Tabulka 13: Spokojenost ve finančním ohodnocení	51
Tabulka 14: Potřeby z hlediska uspokojení podle důležitosti	52
Tabulka 15: Motivace v pracovním prostředí	54
Tabulka 16: Důležitost morálních stimulů	55
Tabulka 17: Důležitost konstruktivní kritiky	57
Tabulka 18: Scházející potřeby v podniku	58
Tabulka 19: Firemní výhody	59
Tabulka 20: Možnost účastnit se vzdělávacích programů	61
Tabulka 21: Stres	62
Tabulka 22: Stresující faktor v práci	63

Tabulka 23: Nespokojenost s finančním ohodnocením vzhledem k náročnosti práce ...	65
Tabulka 24: Chvála nebo poučná kritika	66
Tabulka 25: Cenová nabídka volnočasových aktivit s agenturou.....	67
Tabulka 26: Cenová nabídka volnočasových aktivit bez agentury.....	68
Tabulka 27: Kurzy pro zlepšení motivace nadřízenými	69
Tabulka 28: Workshopy s cílem zlepšit dovednosti školitelů	70
Tabulka 29: Nabídka možnosti psychologa nebo psychoterapeuta	71

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví.....	38
Graf 2: Věkové rozdělení.....	39
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	40
Graf 4: Délka pracovního poměru	41
Graf 5: Postavení ve firmě	43
Graf 6: Spokojenost ve firmě.....	44
Graf 7: Rozdíl mezi motivací a stimulací	45
Graf 8: Vztah s kolegy	46
Graf 9: Vztah s nadřízenými.....	47
Graf 10: Zpětná vazba.....	48
Graf 11: Motivace šéfem	49
Graf 12: Komunikace ve firmě	50
Graf 13: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	51
Graf 14: Potřeby z hlediska uspokojení podle důležitosti	52
Graf 15: Motivace podle důležitosti	54
Graf 16: Důležitost morálních stimulů	56
Graf 17: Důležitost konstruktivní kritiky.....	57
Graf 18: Scházející potřeby v podniku	58
Graf 19: Firemní výhody	60
Graf 20: Možnost účastnit se vzdělávacích programů.....	61
Graf 21: Stres	62
Graf 22: Stresující faktor v práci	63
Graf 23: Nespokojenost s finančním ohodnocením vzhledem k náročnosti práce.....	65
Graf 24: Chvála nebo poučná kritika.....	66

9 Přílohy

Příloha č.1 Dotazník

Vážení zaměstnanci firmy ENGEL,

jmenuji se Hana Růžičková a ráda bych Vás poprosila o vyplnění následujícího dotazníku, který bude sloužit pro praktickou část mé Bakalářské práce. Vyplnění zabere pár minut. Téma práce je Motivace a stimulace ve vybrané organizaci. Dotazník je zcela anonymní a na základě vašich výpovědí mohu prozkoumat firemní nedostatky a popř. navrhnout jejich vylepšení v okruhu motivace a stimulace, což je vlastně cíl mé praktické části. V případě jakýkoliv dotazů mě můžete kontaktovat pomocí e-mailu: ruzich02@jcu.cz .

S pozdravem,

Hana Růžičková

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Žena
- b) Muž
- c) Jiné

2. Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) Do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 let a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) odborné s výučním listem
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

4. Jak dlouho u firmy pracujete?

- a) Méně než 1 rok
- b) 1 – 3 roky
- c) 4 – 5 let
- d) 6 – 10 let
- e) Více než 10 let

5. Jaké postavení ve firmě máte (vedoucí, ve výrobě, ..) ?

.....

6. Jste ve firmě spokojená/ý?

- a) Ano
- b) Ne

7. Víte, jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací?

- a) Ano
- b) Ne

8. Jaký je váš vztah s kolegy?

- a) Velmi dobrý
- b) Dobrý
- c) Špatný
- d) Velmi špatný

9. Jaký je váš vztah s nadřízenými?

- a) Velmi dobrý
- b) Dobrý
- c) Špatný
- d) Velmi špatný

10. Poskytují vám vedoucí zpětnou vazbu?

- a) Rozhodně ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Rozhodně ne

11. Myslíte si, že váš šéf vás dobře motivuje?

- a) Rozhodně ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Rozhodně ne

12. Jste spokojen/á s komunikací ve vaší firmě?

- a) Rozhodně ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Rozhodně ne

13. Jste spokojen/á s finančním ohodnocením?

- a) Ano
- b) Ne

**14. Jaké potřeby je pro Vás v práci nejdůležitější z hlediska uspokojení?
(označte podle důležitosti, 1 – nejdůležitější, 6– nejméně důležité)**

Potřeba seberealizace		Výše odměny	
Uznání, pochvala		Cílevědomost	
Dobré vztahy ve firmě		Tolerance	

15. Co Vás nejvíce motivuje v pracovním prostředí? (vyberte jednu nebo více z nabízených odpovědí)

- a) Peníze
- b) Pochvala, uznání a úspěch v rámci společnosti
- c) Možnost vzdělání, osobního a profesního růstu
- d) Dobrý pocit z dobře vykonané práce
- e) Benefity
- f) Dobré vztahy v kolektivu
- g) Jiné (prosím vypište).....

16. Jak moc důležité jsou pro vás morální stimuly (např. pochvala, uznání, spravedlnost) ?

- a) Velmi důležité
- b) Důležité
- c) Méně důležité
- d) Nedůležité

17. Je pro vás důležitá konstruktivní kritika?

- a) Ano
- b) Ne

18. Existuje podle vašich potřeb něco, co Vám v podniku chybí?

- a) dobré vztahy na pracovišti
- b) lepší komunikace s nadřízenými
- c) vzdělávací programy nebo školení
- d) lepší organizace na pracovišti
- e) více informací o vývoji podniku a jeho strategii
- f) jiné (prosím vypište).....

19. Jaké výhody (benefity) Vám vaše firma poskytuje?

- a) příspěvek na stravování
- b) příspěvek na sport, kulturu
- c) příspěvek na dovolenou a rekreaci
- d) příspěvek na dopravu
- e) příspěvky na životní či penzijní pojištění
- f) slevy na stravování a nápoje v podniku
- g) jiné (prosím vypište).....

20. Máte možnost od zaměstnavatele se účastnit různých vzdělávacích programů?

- a) ano
- b) ne

21. Cítíte se často ve stresu?

- a) Ano
- b) Ne

22. Jaký faktor je pro Vás nejvíce stresový v práci?

- a) Časová tíseň
- b) Nejistota pracovního místa
- c) Tlak na výsledky vaší práce a splnění cílů organizace
- d) Nefunkčnost systému potřebných k práci
- e) Nedostatek informací k zvládnutí dané práce

23. Myslíte si, že vzhledem k vaší náročnosti práce jste málo finančně ohodnocen/a?

- a) Rozhodně ano
- b) Ano
- c) Ne
- d) Rozhodně ne

24. Vyslechnete si radši chválu než poučnou kritiku?

- a) Chválu
- b) Poučnou kritiku
- c) Obě si rád/a vyslechnu
- d) Ani jednu nemám rád/a