



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

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

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Fakulta ekonomická
Katedra řízení

Bakalářská práce

Řízení motivace a stimulace ve vybrané společnosti

Vypracovala: Monika Hospodářská
Vedoucí práce: doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.
České Budějovice 2022

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Monika HOSPODÁŘSKÁ**
Osobní číslo: **E19740**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Téma práce: **Řízení motivace a stimulace ve vybrané společnosti**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování

Cíl práce:

Rozbor forem motivace, motivační a stimulační prostředky při řízení vybrané společnosti spolu s návrhy na zlepšení současného stavu.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny důležité k pochopení problematiky v oblasti motivace a stimulace. 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 stimulace v organizaci. Provést rozbor získaných a shromážděných dat a spolu s uplatněním teoretických znalostí navrhnout další nové přístupy k motivaci a stimulaci ve vybrané organizaci.

Rámcová osnova:

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

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

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam doporučené literatury:

Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance Improvement*. 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.
- 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 sebmotivace: jak dosáhnout ošeho, 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
Studentůvka 13 1201
370 05 České Budějovice



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

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

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské, 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.

Datum 15. 4. 2022

.....

Monika Hospodářská

Poděkování

Chtěla bych poděkovat firmě RICHMONT-CZ, a.s., která mi dovolila uskutečnit dotazníkové šetření, ochotně se mnou spolupracovala a poskytla mi veškeré informace. Také děkuji vedoucí své práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc., za odbornou pomoc a cenné rady při psaní bakalářské práce.

OBSAH

1	Úvod.....	3
2	Literární rešerše.....	4
2.1	Motiv a motivace.....	4
2.1.1	Typy motivace.....	4
2.1.2	Motivace pracovního jednání.....	5
2.1.3	Zdroje motivace.....	5
2.1.4	Potřeby.....	5
2.1.5	Hodnoty a ideály.....	5
2.1.6	Zvyky a zájmy.....	6
2.1.7	Teorie motivace.....	6
2.2	Teorie spravedlnosti.....	9
2.2.1	Motivace jako vnímaná spravedlnost mezi lidmi a ostatními.....	9
2.2.2	Teorie organizační spravedlnosti.....	10
2.2.3	Vliv rovnosti v zaměstnání na motivaci zaměstnanců.....	11
2.3	Stimul a stimulace.....	12
2.3.1	Stimulační prostředky.....	13
2.3.2	Osobnost a jednání vedoucího pracovníka.....	15
2.4	Řízení motivace z pohledu managementu.....	15
2.4.1	Teorie vedení.....	17
2.4.2	Styly vedení lidí.....	18
2.4.3	Kategorizace stylů řízení.....	21
3	Metodický postup.....	23
3.1	Metodika.....	23
3.2	Použité metody.....	24
3.3	Zpracování získaných dat.....	26
4	Výsledky výzkumu.....	27

4.1	Představení podniku.....	27
4.1.1	RICHMONT-CZ, a.s.....	27
4.2	Současná motivace ve společnosti	29
4.3	Dotazníkové šetření.....	29
4.4	Návrhy na zlepšení současného stavu	53
5	Závěr	57
	Summary.....	61
6	Přehled literatury.....	62
	Seznam obrázků, grafů, tabulek, zkratk, příloh.....	1
7	Přílohy.....	4

1 Úvod

Lidské zdroje jsou nezbytnou součástí správného chodu každé společnosti, podniku či firmy. Je velmi důležité, aby si všichni zaměstnavatelé uvědomovali, že lidský kapitál je jednou z nejdůležitějších složek. O své zaměstnance by se měli řádně starat, řídit motivaci tak, aby byli všichni pracovníci motivováni k nejlepším pracovním výkonům, dávat jim možnost rozvíjet svou osobnost a zároveň snažit se zajistit dobré pracovní podmínky. Pokud by se zaměstnavatelé dostatečně o své zaměstnance nestarali, tak by se mohlo stát, že by zaměstnanci přecházeli ke konkurenci.

Čím spokojenější zaměstnanci budou, tím lepší vliv to bude mít na prosperitu celé společnosti. Když jsou zaměstnanci spokojeni, podávají vysoké pracovní výkony, podílí se na dalším rozvoji společnosti a pomáhají tím zvyšovat hodnotu celé společnosti.

Je velmi důležité, aby se ke každému zaměstnanci přistupovalo individuálně. Každý zaměstnanec má jiné potřeby a jiné preference. Ne pro všechny zaměstnance musí být nutně největší pracovní motivací pouze mzda. Pro některé jedince je důležitější možnost kariérního růstu, možnost vzdělávat se v oboru, který je zajímá a vybrali si ho za své povolání.

Každý vedoucí pracovník by se měl snažit potřeby a preference svých podřízených zjistit a snažit se je dále podněcovat k pracovnímu výkonu.

Cílem bakalářské práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků při řízení vybrané společnosti spolu s návrhy na zlepšení současného stavu. Pro tyto účely byla vybrána společnost RICHMONT-CZ, a.s., kde proběhla analýza řízení motivace a stimulace zaměstnanců.

Bakalářská práce je členěna do dvou částí. První část je teoretická, zde je přestavena motivace a stimulace, typy motivace a stimulace, motivace pracovního jednání, zdroje motivace a stimulace a jejich další členění. Popisuje řízení motivace z pohledu managementu, jedná se zejména o teorie vedení, styly vedení lidí a kategorizaci stylů řízení. Druhá část je praktická, charakterizuje základní informace o zkoumané společnosti. Dále obsahuje výsledky výzkumu, které byly provedeny dotazníkovým šetřením a možné návrhy na zlepšení současného stavu. Závěr shrnuje výsledky celého výzkumu a návrhy na zlepšení řízení motivace a stimulace ve společnosti. Návrhy byly blíže popsány a vyčísleny v kapitole 4.4.

2 Literární rešerše

2.1 Motiv a motivace

Úvodem bude představen pojem motivace, stimulace a jejich rozlišení. Následně bude definována pracovní motivace a některé teoretické poznatky modelů.

Bedrnová a Nový (2004) uvádí, že slovo motivace je odvozeno z latinského slova „movere“ – hýbati, pohyblivost. Je to označení pro ty podněty, které směřují k určitému jednání, či činnosti.

Motivem podle Provazníka (2004) rozumíme vnitřní motivaci k vykonávání činnosti určitým směrem. Motivem je podnět, který vede naše chování určitým směrem. Člověk cítí tento motiv, až do doby, kdy je potřeba spojená s tímto motivem uspokojena.

Některé motivy působí současně ve stejném okamžiku. Mohou však být kontraproduktivní a vzájemně se vylučovat. Nedostatečná motivace je stejně tak škodlivá jako nadměrná motivace (Provazník, 2004).

Je velmi obtížné definovat pojem motivace, protože motivaci lze vysvětlit z různých hledisek různými způsoby. Každý z nich skrývá něco nového a pravdivého. Motivace je touha dosáhnout zvoleného cíle a zvládnout nové situace. Motivaci můžeme chápat také jako vnitřní sílu, která nás žene k uspokojování našich neuspokojených potřeb, a je to také proces, který udává směr a důvod našemu chování (Provazník, 2004).

2.1.1 Typy motivace

Pracovní motivace je možné dosáhnout vnější, či vnitřní motivací.

Vnější motivace – jsou faktory, vytvářeny vedením podniku, za účelem motivování lidí. Do vnější motivace spadají různé odměny. Tyto odměny mohou být ve formě zvýšení platu, pochvaly nebo kariérního růstu. Nemusí být dlouhodobého rázu, přispívají však k rychlé motivaci (Armstrong, 2017).

Vnitřní motivace – jsou faktory, které si lidé určují sami a které jim ukazují směr, kterým by se měli vydat. Do těchto faktorů spadá odpovědnost, rozvíjení potenciálu, angažovanost a příležitost ke kariérnímu růstu (Armstrong, 2017).

2.1.2 Motivace pracovního jednání

Pracovní výkon člověka závisí na dvou základních faktorech. Za prvé, na fyzických a duševních schopnostech člověka, jako je věk, vzdělání, a jednak na souboru faktorů ovlivňující chuť do práce. První složku ovlivňuje nadřazený pouze částečně, a to při výběru pracovníka pro společnost. Jeho úkolem je pak ovlivňovat a řídit zaměstnance tak, aby podávali co nejlepší výkony a zároveň je přimět, aby co nejlepší výkony chtěli sami podávat (Kupkovič, 2002).

Právě správným výběrem pracovníků, vytvářením optimálních pracovních podmínek, zajištěním sociálních služeb a správným nastavením mzdových a platových podmínek, může podnikový management ovlivnit výkonnost pracovníků (Kupkovič, 2002).

2.1.3 Zdroje motivace

Abychom lépe porozuměli chování zaměstnanců, je nutné je dobře znát a věnovat pozornost jejich potřebám, hodnotám, zvykům, zájmům a ideálům. Všechny tyto zmíněné pojmy lze označit za základní zdroje lidské motivace, které člověka orientují k jeho konání.

Každý člověk má jiný zdroj motivace, protože lidé jsou jedinečné osobnosti s různými vlastnostmi, zájmy, hodnotami a potřebami. Můžeme si všimnout, že často dochází k situacím, kdy se zaměstnanci ve firmě intuitivně sdružují do menších skupin na základě podobných hodnot a návyků, které v sobě mají. To je přirozené a je to také skutečnost, která může manažerovi pomoci a může usnadnit proces motivace a poznávání zaměstnanců (Stritzelberger, 2014).

2.1.4 Potřeby

Potřeba je latentně motivující, energizující a k cíli zaměřená činnost subjektu. Musí však být identifikována a aktualizována v psychice jako takové (Dvořáková, 2007).

2.1.5 Hodnoty a ideály

Hodnoty si vytváří každý sám. Vytváří si vlastní žebříček hodnot na základě hierarchie důležitosti. Vytváří je na základě vlastní zkušenosti, vlastních znalostí nebo na základě modelu svého okolí, které ho ovlivňuje. Může to být zejména rodina nebo jiná sociální skupina, do které je začleněn. Ideál lze chápat jako cíl, kterého bychom chtěli dosáhnout (Dvořáková, 2007).

2.1.6 Zvyky a zájmy

Zájmy rozumíme činnosti, na které člověk zaměřuje svou pozornost a kterým se věnuje, investuje svůj čas a peníze. Jsou to činnosti, které dobrovolně upřednostňuje před jinými činnosti, založené na vypěstovaném pozitivním postoji k těmto činnostem.

Zvyky lze popsat jako často se opakující reakce. Jsou to reakce naučené z opakovaných situací každodenního života. Lze je také získat výchovou a považujeme je za jakýsi vzor chování v situacích, které pro nás nejsou nové (Dvořáková, 2007).

2.1.7 Teorie motivace

V této podkapitole budou uvedeny jednotlivé vybrané teorie motivace, které jsou velmi důležité pro správné rozhodnutí se o tom, zda bude nadřízený své zaměstnance motivovat chválou nebo kritikou (Pink, 2011).

Základní rozdělení teorií je na teorie obecné a teorie specifické (Pink, 2017).

Maslowova teorie potřeb

„Konkretizuje obecně uznávaný význam potřeb jako zdroje motivace pro pracovní jednání člověka“ (Krninská, 2012, s. 43). Potřeby jsou uspořádány v určitém pořadí – stupních (pyramida potřeb), které zároveň odrážejí důležitost (váhu) potřeby v celé struktuře potřeb. Do jisté míry odrážejí určitou hodnotovou orientaci jedince (Dvořáková, 2007).

Pyramida potřeb se skládá z pěti úrovní (Dvořáková, 2007):

První úroveň představuje fyziologické potřeby, existenčně nezbytné pro život, jako je vzduch, voda, jídlo, pití, spánek. To znamená, že v oblasti pracovní motivace musí být zajištěny základní podmínky pracovního prostředí.

Po nich následují bezpečnostní potřeby. Potřeba bezpečnosti znamená jak fyzickou, tak i ekonomickou, kde je důležité, aby jednotlivec nebyl vystaven riziku a nejistotě náhlých změn. Pro zaměstnance se tedy jedná o různé formy zajištění stability zaměstnání a možnosti odejít ze zaměstnání v případě potřeby.

Sociální potřeby představují třetí úroveň pyramidy potřeb. Jedná se především o mezilidské vztahy a kontakty s okolím. Do této oblasti nepochybně patří vztahy mezi zaměstnanci na pracovišti a vztahy mezi nadřízenými a podřízenými.

Úroveň čtvrti představuje psychologické potřeby, potřeby uznání. Úcta, uznání, ocenění druhou stranou je pro mnoho zaměstnanců důležitým cílem.

A konečně potřeba seberealizace jako pátá úroveň, která představuje nejvyšší úroveň seberealizace. Možnost tvořit, rozvíjet se a přispívat je pro mnohé nepochybně velmi důležitá pro mnoho zaměstnanců.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: www.filosofie-uspechu.cz

Teorie cukru a biče

Teorie poměrně stará, nicméně stále používaná. Předpokládá, že máme dvě možnosti, jak motivovat ostatní k aktivitě.

V prvním případě použijeme jako motivační prostředek formu odměny (reprezentovaná symbolem cukru). Věříme, že vize "cukru" je pro zaměstnance dostatečnou pobídkou k dosažení požadovaného výkonu. Symbol cukru může představovat vyšší plat, nefinanční výhody nebo prostě pochvalu (Armstrong, 2015).

Na druhou stranu může nastat i opačná situace, kdy vidina odměny není pro zaměstnance přínosem. Motivace není dostatečná, buď proto, že zaměstnanec je dostatečně spokojen se současnou politikou odměňování a nepotřebuje ji zlepšit, nebo je to člověk, který je

jen těžko motivován k aktivitě. V tomto případě lze použít motivační taktiku s použitím "biče", kdy se k dosažení cíle používá kritika nebo trest (Armstrong, 2015).

Teorie očekávání

Autorem teorie je americký psycholog Edward Tolman in Adair (2004). Je založena na základě předpokladu, že každý člověk má svůj žebříček hodnot, který je velmi individuální. Z tohoto důvodu se také očekávání lidí liší, v závislosti na jejich hodnotách. Co je pro někoho primárním cílem, může být u dalšího nedůležité. Podle autora této teorie je lidské chování motivováno vědomými očekáváními, a právě tato očekávání nás vedou k tomu, abychom jednali způsobem, kterým bychom mohli dosáhnout cíle, který jsme si vytyčili.

McGregorova teorie X a Y

Podle amerického psychologa a sociologa Douglase McGregora in Adair (2004) existují dva typy lidí, a to lidé typu X a lidé typu Y. Lidé typu X (obrazně řečeno na krátkém provázku) jsou rádi ovládati, jsou motivováni buď "cukrem" nebo "bičem" a nemají zájem převzít vedení. Neradi nesou jakoukoli odpovědnost, riziko a nejistotu. Jde o pozitivní motivaci.

Zatímco lidé typu Y (obrazně řečeno na dlouhé šňůře) představují naprostý opak. Jsou to lidé, kteří si rádi organizují svou práci sami, neradi se nechávají vést někým jiným, vyhledávají zodpovědnost s ohledem na související hrozby a rizika a vedou jejich činnost tímto směrem. Jsou také toho názoru, že nestačí zajistit pouze materiální potřeby zaměstnanců, jako je plat nebo pracovní podmínky, ale také psychologické potřeby, konkrétně míru odpovědnosti a seberealizace (Adair, 2004).

Herzbergova teorie

Další zajímavou teorií je teorie Patricka Herzberga in Bělohlávek (2005). Faktory, které ovlivňují činnost osob, se dělí do dvou skupin. První skupinu faktorů nazýváme vnitřní motivátory, pracovní potřeby nebo satisfaktory. Patří mezi ně uznání, osobní rozvoj, úspěch, cíle, kariérní růst. Pokud jsou tyto faktory pozitivně sladěny, působí jako motivátory.

Druhou skupinu tvoří tzv. hygienické faktory neboli dissatisfactors, jejichž existenci si neuvědomujeme, dokud je neztratíme. Jejich absence vyvolává vlnu nespokojenosti, ale jejich existence není podnětem k pracovní motivaci. V tom spočívá zásadní rozdíl

oproti motivačním faktorům. Hygienické faktory tedy neovlivňují motivaci, ale jejich nedostatek nebo zanedbávání by mohlo být velmi demotivující. Těmito faktory jsou pracovní podmínky, jako např. světlo, teplota, hluk, pracovní prostředí, nejistota a pracovní vztahy (Stritzelberger, 2014).

2.2 Teorie spravedlnosti

2.2.1 Motivace jako vnímaná spravedlnost mezi lidmi a ostatními

V rámci této kapitoly bude představena teorie spravedlnosti. Adams (2018) v ní představil myšlenku, že rovnováha a spravedlnost jsou klíčovými faktory lidské motivace. Je to proto, že lidé jsou motivováni spravedlností a identifikují nerovnost mezi sebou a referenční skupinou v poměru vstupů (úsilí) a výstupů (dosažených cílů, odměn), které do práce vkládají nebo které z ní získávají (Arnold, 2007).

Referenční skupina je výběr lidí, s nimiž se člověk srovnává, nebo skupina, s níž se ztotožňuje ve srovnání s běžnou populací. Adams (2018) ve své teorii také naznačil, že čím vyšší je vnímaná spravedlnost, tím více je člověk motivován. Naopak, pokud někdo vnímá nespravedlnost, bude demotivován (Arnold, 2007).

Podle Adamse proces hodnocení spravedlnosti poměru vstupů a výstupů má dvě charakteristiky:

- uznání,
- relevanci.

Každý vstup a výstup musí být uznán druhou stranou, aby mohl být v daném kontextu považován za relevantní. Příklad absence uznání v pracovním kontextu je například situace, kdy je zaměstnanec zkušený v práci se specializovaný stroji, ale společnost ho nemůže používat, protože stroj nevlastní, a nemůže ho tedy ani používat a spravedlivě posoudit schopnosti zaměstnance. Podobně může firma investovat do nového softwaru, který usnadní práci zaměstnancům. Zaměstnanci to však nevnímají pozitivně, pokud se musí nejprve dlouho učit se softwarem pracovat a musí tak obětovat svůj volný čas (Adair, 2004).

Relevance určuje, nakolik jsou dovednosti zaměstnance užitečné pro práce. Spravedlivá odměna pak závisí na rozdílu v tom, co vnímá jako relevantní odměnu ze strany zaměstnance a to, co vnímá zaměstnavatel (Arnold, 2007).

2.2.2 Teorie organizační spravedlnosti

Teorie spravedlnosti byla postupně rozšířena na teorii organizační spravedlnosti od konce 80. let do současnosti. Tyto teorie se zaměřují na vnímání spravedlnosti v pracovním prostředí a staly se velmi oblíbenými a často zkoumanými. Je možné, že trend zmenšování organizací, je důvodem, který možná přivedl do centra pozornosti právě otázky spravedlnosti (Pauknerová, 2012).

Adamsův model byl překonán v tom, že místo jednoho typu spravedlnosti dnes část teorie uvádí tři typy a že stále mnoho pracovních psychologů identifikuje alespoň dva další. V literatuře je možné se setkat s distributivní, procedurální a interakční spravedlností, kterou lze dále rozdělit na spravedlnost interpersonální a informační. Tyto tři nebo čtyři typy spravedlnosti jsou podrobněji uvedeny níže (Pauknerová, 2012):

1. Distribuční spravedlnost (přiměřený poměr vstupů a výstupů v porovnání s ostatními).

Přiměřenost poměru vstupů a výstupů lze vyhodnotit na základě následujících zásad:

- Spravedlnost (podle teorie spravedlnosti), což znamená, že výkonnost zaměstnanců závisí na jejich příspěvku.
- Rovnost, což znamená, že zaměstnanci jsou hodnoceni na základě zásady: každému stejná odměna.
- Potřeba, což znamená, že lidé hodnotí na základě toho, jak jsou potřeby uspokojovány v porovnání s ostatními.

2. Procedurální spravedlnost (přiměřenost procesu přidělování výstupů ve srovnání s ostatními).

Vnímání přiměřenosti procesu přidělování závisí na několika faktorech:

- Absence předsudků vůči jakékoli skupině nebo osobě.
- Přesnost informací pro rozhodovací proces.
- Reprezentativnost pro všechny.
- Náprava chyb nebo nespravedlnosti na základě odvolání nebo kontroly.
- Při řízení se používá etický kodex.

3. Interakční spravedlnost (přiměřenost vnímaného zacházení ve srovnání s ostatními).

Vnímaná přiměřenost obsahuje dvě složky, které jsou někdy chápány jako oddělené druhy spravedlnosti:

- Mezilidský aspekt představuje míru, do jaké lidé mají pocit, že se s nimi zachází s důstojností a respektem.
- Informační aspekt se zabývá tím, do jaké míry jsou k dispozici příslušné informace zaměstnancům.

2.2.3 Vliv rovnosti v zaměstnání na motivaci zaměstnanců

Myšlenky spravedlnosti v zaměstnání byly již předmětem zkoumání mnoha odborných výzkumů, které naznačují, že vyšší úroveň vnímané spravedlnosti je spojena s vyšší motivací, pracovní spokojeností a organizačním závazkem. Účinky spravedlnosti lze na pracovní motivaci považovat za silné (Arnold, 2007). Pokud je přítomna jedna forma nespravedlnosti, spravedlnost jiných forem vyvolá negativní účinky (Cropanzano, 2007).

Podle Arnolda je důležitý koncept OCB (Organizational citizenship behaviour). Konceptu OCB byla v literatuře z oblasti psychologie práce věnována velká pozornost a byl charakterizován jako individuální chování, které je dobrovolné, není přímo odměňováno jako pracovní chování a který podporuje efektivní fungování organizace (Arnold, 2007). OCB se skládá z následujících složek:

- Altruismus – ochota pomoci druhé osobě s pracovními úkoly nebo problémy.
- Svědomitost – schopnost pracovat nad rámec minimálních požadavků pracovní role.
- Občanské ctnosti – aktivní účast a zapojení do života organizace.
- Zdvořilost: schopnost vyhnout se mezilidským problémům prostřednictvím zdvořilého a ohleduplného chování.
- Sportovní chování – schopnost snášet nepříznivé okolnosti bez stížností.

Koncept OCB je důležitý pro vytváření pracovního klimatu a zlepšování pracovního prostředí a pracovního výkonu.

Organizační občanské chování (OCB) je individuální, diskrétní jednání zaměstnanců, které je mimo jejich formální pracovní náplň. Manažeři, kteří jsou si vědomi kladů a záporů OCB, mohou pomoci zaměstnancům optimálně přispívat k rozvoji organizace a vyhnout se vyhoření.

Zde je několik zásadních bodů, týkajících se tohoto konceptu (Arnold, 2007):

- Zaměstnanci, kteří pociťují organizační občanství, mohou díky své motivaci dojít ke zvýšení výkonu a spokojenosti s prací.
- Očekávání nebo formalizování tohoto chování může vést k plíživé práci nebo nezdravé rovnováze mezi pracovním a soukromým životem, pokud však toto chování nechá zaměstnavatel bez povšimnutí, může to motivaci snížit.
- Pozitivní OCB snižují potřebu dohledu, zlepšují pracovní morálku a vedou k návrhům na úsporu nákladů – to vše uvolňuje čas manažerů.
- Jednotlivci myslí na budoucnost, pokud jde o chování, které projevují, a mají tendenci vybírat si takové chování, o němž doufají, že bude součástí jejich budoucí role.
- Zaměstnanci, kteří jsou ochotni a rádi jdou nad rámec formálních pracovních požadavků, pomohou organizacím vyrovnat se se změnami a nepředvídatelnými okolnostmi.

2.3 Stimul a stimulace

Dalším důležitým pojmem je stimul, který na rozdíl od motivu představuje vnější faktor, podnět k vykonávání činnosti určitým směrem nebo ke změně motivace člověka. Podnět přináší požadovaný účinek pouze tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem člověka. Jedná se o koncept úzce spojený s konceptem stimulace. Podle Pink (2017) působí na psychiku jedince vnější vlivy, které jsou nejčastěji prezentovány chováním jiných osob.

Je tedy zřejmé, že pro člověka je stejně důležité, jak působí sám na sebe a jak na něj působí jeho prostředí. V určitém okamžiku mají na jednání člověka větší vliv jeho vlastní motivy, jindy vnější stimuly. Abychom dosáhli co nejlepšího výsledku, musíme věnovat pozornost těmto aspektům a prozkoumat oba faktory (Pink, 2017).

Je zřejmé, že zaměstnanci jsou nejvíce motivováni k práci, pokud jejich osobní zájem se ztotožňuje s pracovní náplní v příslušné organizaci. (Deibl, 2005).

Podle toho, jak je zaměstnanec v práci aktivní, se ukazuje jaký má vztah k dané práci. Toto tvrzení poukazuje na to, jaký postoj zaujímá člověk ke své práci a jak se tento vztah promítá do jeho osobního života. (Deibl, 2005).

Barták (2010) rozděluje stimulaci na dvě skupiny:

- Pozitivní – odměna.
- Negativní – sankce.

2.3.1 Stimulační prostředky

Nejdůležitějším stimulem jsou peníze. Jsou nejvýznamnějším činitelem k uspokojení celé škály potřeb. Správné stimulační prostředky odvozujeme od toho, co pracovník upřednostňuje, kam směřuje a po čem touží. Každý pracovník vnímá svou potřebu jinak. Nejde pouze o peněžní prostředky, ale i o další významné stimuly (Štěpaník, 2003).

Stimulační prostředky Deibl (2005) dělí na:

- Stimulační prostředky hmotné povahy.
- Stimulační prostředky nehmotné povahy.

Hmotný stimulační činitel

Jeden z nejdůležitějších činitelů je činitel hmoty. Nejčastěji je vyjadřován v peněžních jednotkách. Pro zaměstnance je tento činitel velmi významný, neboť jejich pracovní pozice přináší člověku finanční zabezpečení a větší životní úroveň. Je důležité, aby vedení každé organizace mělo příležitost umožňovat odměny podřízeným zaměstnancům velkými stimulačními (Deibl, 2005).

Nehmotný stimulační činitel

Mezi nejčastější nehmotné stimulační činitele patří:

- Možnost kariérního růstu.
- Prestiž pracovní pozice.
- Zajímavost práce.
- Uplatnění vlastního vzdělání.
- Přátelský kolektiv.
- Pochvala od vedení, pracovní hodnocení jednotlivce.
- Smysluplnost práce.
- Porovnání výsledků.
- Společenské hodnocení, uznání dobře odvedené práce od kolegů (Štěpaník, 2003).

Pracovní hodnocení

Velká důležitost je připisována ohodnocení pracovního výkonu každého jedince, které probíhá skrze pověřeného vedoucího pracovníka. Výsledky ohodnocení jsou vedení snadno přístupné, díky častému kontaktu s podřízenými. (Deibl, 2005).

Společenské hodnocení

Velmi důležitým faktorem je společenské hodnocení práce. Toto hodnocení se často mění v závislosti na technické, ekonomické a společenské úrovni. Vedení nemá přímý vliv na toto hodnocení. (Deibl, 2005).

Hodnocení jednotlivce

Podněcující význam má hodnocení každého pracovníka ve své pracovní skupině. Toto hodnocení je pohledem skupiny na každého jedince. Výsledkem je uznání pracovníka v užší nebo širší míře (Deibl, 2005).

Prostředek stimulace bývá negativní, pokud není v pracovník v kolektivu oblíbený nebo má nepříznivé hodnocení. Negativní je tento prostředek také, jestliže má pracovník příznivé hodnocení, avšak kolektivní zaměření neodpovídá představám vedení (Deibl, 2005).

Porovnání výsledků

Srovnávání produkce jednotlivce s produkcí ostatních pracovníků je důležitým faktorem. Nadřízený zhodnotí výsledky svých zaměstnanců a práci jim na základě výsledků vhodně přidělí. Zároveň má přehledně zobrazeny všechny výkony svých pracovníků (Deibl, 2005).

Provádění pracovní činnosti

Stimulujícím prostředkem je dále samotný výkon práce.

Mezi nejdůležitější patří (Pauknerová, 2012):

- Průběžná znalost výsledků práce.
- Společenský význam práce.
- Orientace v oboru.
- Odborné vzdělání.

- Potřebná kvalifikace.

2.3.2 Osobnost a jednání vedoucího pracovníka

Charakter nadřízeného úzce souvisí s morálkou na pracovišti. Nadřízený by si měl zajistit potřebný respekt a také důvěru svých podřízených (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Faktory utvářející pracovní výkon jednotlivce mohou mít různorodý efekt. Ukazuje se to v individuálním výkonu, tak i v celkové náladě na pracovišti.

Nadřízený představuje řád na pracovišti. Hlavním úkolem nadřízeného je dostatečně motivovat své podřízené. Pokud není vedoucí pracovník oblíben, dochází ze strany podřízených k nespokojenosti a neochotě plnit si své povinnosti (Pauknerová, 2012).

2.4 Řízení motivace z pohledu managementu

Úspěch manažera vyžaduje více než jen technickou stránku věci. Proto je pro dnešní manažery, pokud chtějí být úspěšní, velmi důležité vyvarovat se některých chyb, zejména v Bedrnová, Nový, Jarošová (2012).

Delegování pravomocí – jednou z největších chyb, kterých se manažeři dopouštějí, je to, že nedelegují část svých pravomocí na podřízené, což svědčí o nedostatku důvěry.

Podceňování mezilidských vztahů – jakkoli jsou pro manažery důležité vztahy s jejich nadřízenými, měli by si vážit i svých podřízených, protože ti mohou dobrého manažera vytvořit, ale také zničit.

Neochota učit se – znalosti manažera rychle zastarávají a vývoj jde rychle dopředu, manažeři by si měli průběžně doplňovat nebo obnovovat své znalosti, což by mělo být možné i u jejich podřízených, nejen mladých, ale i starších.

Neschopnost vytvořit dobrý pracovní tým – někteří manažeři mají tendenci obklopovat se lidmi, kteří vypadají stejně jako oni, ale dobrý pracovní tým by měli tvořit zaměstnanci, kteří se vzájemně doplňují, dokáží se respektovat a spolupracovat bez ohledu na věk a postavení.

Nedostatek komunikace – neschopnost efektivně komunikovat není dobrou známkou manažera. Na podřízené působí velmi špatným dojmem, když se manažer při komunikaci

s nimi dopouští základních chyb, pokud je jeho projev poznamenán nevhodným jazykem, vulgaritami a nedostatečnou slovní zásobou.

Mluví jinak, myslí jinak – tito manažeři tráví čas vymlouváním se, nepřiznáváním chyb, dávají špatný příklad svým podřízeným.

Nerozhodnost – manažeři, kteří se nedokážou rozhodnout, ale i ti, kteří se rozhodnou příliš rychle, nedůvěřují druhým ani svým vlastním schopnostem. Dobrý manažer by měl akceptovat rizika a měl by si také uvědomit, že svými chybnými rozhodnutími může způsobit velké ztráty nejen ostatním, ale i sobě, zejména ve své osobní bezpečnosti.

Dříve vedoucí vydávali příkazy a různá nařízení a podřízení byli dobří jen tehdy, když je dodržovali. V dnešní době hledá mnoho vedoucích pracovníků v oblasti řízení způsob, jak spolupracovat. Takovým manažerům se říká „služební vedoucí“, protože slouží potřebám svých podřízených. Zaměstnanci se nespokojí jen s dobrým platem, ale požadují informace, pozornost, příležitost k růstu. Dokud budou manažeři ve vedoucí pozici přistupovat k zaměstnancům jako ke svému největšímu bohatství, jejich energie a kreativita se projeví v jejich vysoké efektivitě (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Každý člověk má vrozenou potřebu vést a být veden. Tyto potřeby jsou v nás vychovávány od útlého dětství. V dětství máme obvykle potřebu jistoty, bezpečí, určí tého stupně podřízenosti a neschopnosti převzít odpovědnost (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Čím více dospíváme, musíme posílit potřebu sebevědomí, sebeúcty, ale také potřebu mít vliv, potřebu vést ostatní ke stanovení cílů (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

I v případě pojmu leadership se setkáváme s tím, že různí autoři mají různé definice tohoto pojmu.

Podle Urbana (2017) je vedení procesem ovlivňování lidí takovým způsobem, aby jejich činnost přispívala k naplňování cílů organizace nebo její části. Vůdcovství je schopnost přesvědčit ostatní, aby něco udělali, i když se jim do toho vůbec nechce.

Podle Plamínka (2010) vedení ovlivňuje postoje a chování jednotlivců nebo skupiny při dosahování stanovených cílů. Jinými slovy, vedení znamená jít dávat příklad ostatním. Hlavní roli hraje vedoucí týmu, který určuje záměry a základní principy, ovlivňuje prostředí a poskytuje potřebnou podporu a financování, pokud jde o dosažení cílů.

2.4.1 Teorie vedení

V literatuře se uvádí několik teorií zabývajících se problematikou vedení. Existují tři hlavní přístupy k definování efektivního vedení lidí (Cejthamr, 2010):

1. Vedení založené na charakteristikách vedoucího – zaměřuje se na zkoumání a odhalování charakteristiky, které odlišují špičkové manažery od sebe navzájem a od těch méně výkonných.

K žádoucím vlastnostem vedoucích pracovníků patří: dynamičnost (ochota iniciativa, energie), motivace (rozvinutá podpora pro vedení), integrita (čestnost a pravdomluvnost při jednání s ostatními), sebedůvěra (rozhodnost, asertivita), inteligence (verbální a numerické dovednosti), znalosti (solidní pracovní znalosti), pochopení psychiky spolupracovníků, získání loajality spolupracovníků atd (Cejthamr, 2010).

2. Přístup zaměřený na chování vedoucího a související styly chování – styl vedení. je vertikální vztah vedoucího pracovníka k podřízeným jednotlivým zaměstnancům, resp. kolektivní. Teorie stylů vycházejí z chování vedoucích pracovníků a jsou to (Váchal, Vochozka, 2013):

- Likertovy styly vedení.
- Styly vedení založené na manažerské mřížce.
- Klasické styly vedení.

3. Situační přístup – nejčastěji používané přístupy se zaměřují buď na poskytování rad, jak by se měl chovat dobrý vedoucí pracovník, nebo se pokouší vyjmenovat hlavní osobnostní rysy nebo chování vůdce. Lze předpokládat, že situační faktory pravděpodobně hrají větší roli než samotná osobnost vedoucího. Je možné, že různé osobnostní rysy jsou základem různých zdrojů moci a vytvářejí tak předpoklad pro úspěch v závislosti na různých okolnostech (Váchal, Vochozka, 2013).

Existují různé situační teorie vedení (Váchal, Vochozka, 2013).

Proměnné chování vůdce (kontinuum vedení) - podle této teorie. Efektivní lídři jsou ti, kteří jsou přizpůsobiví, umí delegovat, protože účinně zvažují své vlastní schopnosti, schopnosti podřízených a cíle, kterých má být dosaženo.

Kontingentní model vedení (Fiedlerova teorie efektivního vedení) - vychází z předpokladu, že lidé se stávají vedoucími nejen proto, že mají požadované osobnostní

vlastnostmi, ale také v důsledku různých situačních faktorů, vztahy mezi supervizorem a členy skupiny (ochota, důvěra k následování vedoucího).

Situační vedení podle zralosti – měřítkem zralosti je připravenost k plnění úkolů, vedoucí pracovník by měl zvolit vhodný styl vedení v závislosti na vyspělosti podřízených, hlavním úkolem vedoucího je rozvíjet vyspělost členů týmu.

Vedení k cíli – teorie se zaměřuje na to, jak vedoucí ovlivňuje očekávání spolupracovníků, důležitou funkcí vedení je stanovování cílů, Podstatou je, že nadřízený motivuje podřízené tím, že jim objasňuje cestu, kterou mají jít k osobnímu úspěchu jako výsledku dosažení pracovních cílů.

Vzhledem ke složitým a proměnlivým povahám, existuje mnoho různých způsobů, jak vedení analyzovat a doplňovat každou z výše uvedených teorií ještě dále:

4. Funkční (skupinový) přístup – tento přístup k vedení se nezaměřuje na osobnost vedoucího, ale na funkci vedení, povahu skupiny, spolupracovnících a podřízených a také na obsahu vedení. Skupinový přístup věří, že vedení se lze naučit, rozvíjet a zlepšovat. Největší pozornost by měla být věnována úspěšnému školení vedoucích pracovníků a zlepšování jejich výkonnosti.

5. Vůdcovství jako kategorie chování – tento přístup se zabývá typy chování lidí, kteří jsou postaveni do vedoucí pozice.

6. Transakční a transformační vedení – transakční vedení je založeno na legitimní pravomoci v rámci byrokratické struktury organizace. Důraz je kladen na objasnění cílů a záměrů, pracovní úkoly a výsledky, jakož i organizační odměny a sankce. Je založena na vztahu vzájemné závislosti a na výměnném procesu „dám ti tohle, když uděláš tohle“. Transformační vedení je naproti tomu proces podpory na vyšší úrovni motivace a angažovanosti podřízených. Zde je kladen důraz na vytváření vize organizace a schopnost manažera oslovit vyšší ideály podřízených a vytvářet tak pocit spravedlnosti, oddanosti a důvěry (Cejthamr, 2010).

2.4.2 Styly vedení lidí

Tradiční vedení lidí bylo historicky organizováno na základě schopností a nadání vedoucích pracovníků. Teprve v průběhu práce mohli získat zkušenosti. V současné literatuře se setkáváme s různými styly vedení lidí (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Autokratický styl

Tento styl vedení lze také nazvat autoritářským nebo imperativním stylem vedení lidí. Manažer rozhoduje sám na základě svých pravomocí, svá rozhodnutí nekonzultuje s podřízenými. Převládá zde jednosměrná komunikace shora dolů. Tento styl se také označuje jako vojenský styl, nadřízený pouze vydává příkazy, rozkazy a nediskutuje. Motivačními prostředky jsou mocenské postavení, subjektivní odměňování nebo trestání lidí. Je zde vysoká míra formálnosti (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Demokratický styl

Jeho podstatou je, že nejlepší rozhodnutí jsou ta, na kterých se podílejí všichni zaměstnanci. Existuje nebezpečí, že tento styl může přerůst v anarchii v řízení. Jde o obousměrnou komunikaci, a to jak zdola nahoru, tak i naopak, jde tu o lidský přístup.

Konzultace, ale i schůzky, na kterých dochází ke komunikaci, manažer přijímá. Manažeři se aktivně podílejí na plnění úkolů, ale zároveň dochází i ke kontrole dílčích procesů. Manažer je vstřícný, zajímá se o názor spolupracovníků dříve, než prezentuje všechny připomínky – tím se zbavuje tlaku na sebe a ulevuje si. Důležitá je pohodová pracovní atmosféra a spravedlivý vývoj systému odměňování (Armstrong, 2015).

Liberální styl

V tomto stylu řídící pracovník nevyužívá své pravomoci. Zaměstnanci mají téměř naprostou svobodu v rozhodování a nezávislost. Cíle organizace jsou nejasné, dělba práce je zde nejasná a nefunguje. Tento styl vedení je považován za nejhorší styl vedení vůbec. Výsledek tohoto stylu je nízká produktivita, ale také nespokojenost zaměstnanců. V tomto případě jde o neformální řízení (Bedrnová, Nový, Jarošová, 2012).

Byrokratický styl

Je úzce spojen s byrokratickou organizační strukturou. Výkonnost zaměstnanců je odměněna na základě předpisů, směrnic. Přísné předpisy slouží k omezení autority a vyloučení možnosti zneužití moci. Manažeři určují pravidla a podřízený je dodržují (Armstrong, 2015).

Diplomatický styl

Tento styl je zaměstnanci i manažery vnímán jako přátelský styl vedení. Ačkoli manažeři rozhodují, nerozhodují autoritativně, ale diskutují o rozhodnutích s ostatními. Všude vládne harmonie a pospolitost. Tendence upřednostňovat potřeby lidí před potřebami organizace vede k orientaci na vztahy a zanedbávání práce, kterou je třeba vykonat (Armstrong, 2015).

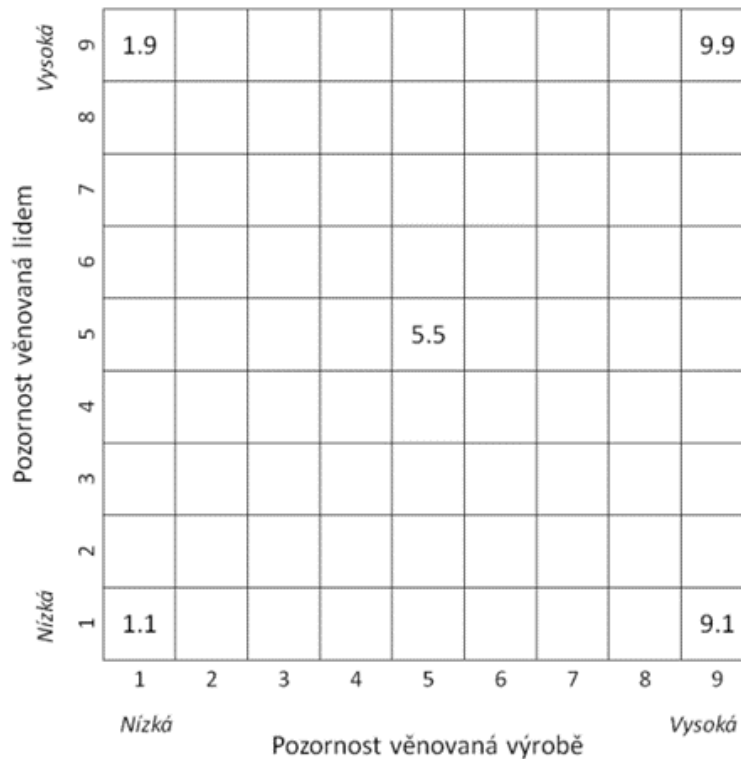
Kooperativní, participativní styl vedení lidí

Tento styl je o sdíleném rozhodování. Manažer ponechává dostatek prostoru a času pro zaměstnance na plnění úkolů, ale přísně na ně nedohlíží. Vztahy v tomto stylu vedení jsou neformálnější a jedná se spíše o partnerský vztah. Jedná se o nízkou úroveň organizace. Tento styl se skládá z týmového systému, týmy jsou vzájemně propojeny tak, že nadřízený podřízeného týmu je současně členem nadřízeného týmu (Armstrong, 2015).

2.4.3 Kategorizace stylů řízení

Jednou z nejznámějších kategorizací stylů řízení je kategorizace pomocí řídicí mřížky.

Obrázek 2: Manažerská mřížka



Zdroj: www.managementmania.com

Různé typy manažerů jsou definovány podle vertikální a horizontální osy. Na svislé ose směrem zdola nahoru se zvyšuje pozornost, kterou manažer věnuje podřízeným. Na vodorovné ose ve směru zleva doprava, se zvyšuje pozornost, kterou věnuje výsledkům svého jednání.

Máme tedy 5 základních typů Plamínek (2018):

- 1.1 - „volný průběh“ – co nejmenší požadavky na řízení a splnění úkolu
- 1.9 - „venkovský klub“ – velké zaměření na lidi a mezilidské vztahy, malé zaměření na splnění úkolu
- 5.5 - „kompromisní vedení“ – průměrná orientace na vztahy a splnění úkolu

- 9.1 - „autoritativní vedení“ – co nejmenší ohled na lidi, velmi vysoké nároky na splnění úkolu
- 9.9 - „týmové vedení“ – nejvyšší zaměření na lidi a vztahy i na nejvyšší kvalitu úkolu.

Za ideální se považuje styl manažera označený jako 9.9. Jedná se o manažera týmu. Své zaměstnance se snaží motivovat budováním důvěry a spolupráce. Zaměřuje se jak na pracovní výkon a cíle, tak na mezilidské vztahy. K realizaci tohoto stylu využívá angažovanost zaměstnanců, komunikaci, vybudované vztahy se zaměstnanci a důvěru.

3 Metodický postup

Cílem mé práce je rozbor forem motivace, motivační a stimulační prostředky při řízení vybrané společnosti, spolu s návrhy na zlepšení současného stavu. Pro tento účel byla vybrána společnost RICHMONT – CZ, a.s.

Ve výrobním oddělení převládá nejvíce autokratický styl vedení, pracovníci na dílně a montáži přijímají rozkazy od vedení, aniž by se jich někdo tázal, jaký je jejich vlastní názor. V technickém a administrativním oddělení je demokratický styl vedení. Pracovníci mají volnost, při vyjádření svého názoru, na jejich názor je brán zřetel. Panuje zde pohodový a přátelský přístup. Jednotlivé styly vedení, které ve společnosti probíhají, byly zjištěny na základě dlouhodobějšího pozorování.

3.1 Metodika

Práce se skládá ze dvou částí. Ke zpracování první teoretické části bylo zapotřebí důkladně prostudovat literární prameny, které jsou důležité k pochopení celé problematiky. V teoretické části popisují základní pojmy motivace a stimulace, motivačních a stimulačních prostředků.

V úvodu výsledkové části je představena společnost a jsou zde uvedeny základní informace. K praktické části bylo zapotřebí sestavit dotazník a provést dotazníkové šetření ve vybrané společnosti, na jehož základě byly získány informace a data, které slouží pro zpracování výsledků výzkumu. V praktické části je hodnocen zejména motivační systém, sestavení návrhů na zlepšení motivace ve společnosti, nebo návrhy na případné změny.

Informace o společnosti byly čerpány z různých písemností, pozorování, a především z interních zdrojů podniku. Další důležité informace byly zjištěny z dotazníkového šetření provedeného mezi zaměstnanci. Celkem bylo rozesláno 120 dotazníků (100 %). Do oddělení výroby bylo zasláno 70 dotazníků, návratnost činila 50 dotazníků (60 %). Do administrativního oddělení bylo zasláno 30 dotazníků a návratnost zde činila též 30 dotazníků (36 %). Do technického oddělení bylo zasláno 20 dotazníků a návratnost byla také 20 dotazníků (24 %).

Na základě dotazníků byl proveden rozbor forem motivace. Motivační a stimulační prostředky při řízení vybrané společnosti spolu s návrhy na zlepšení současného stavu.

3.2 Použité metody

Hlavním zdrojem pro získání potřebných informací o motivaci a stimulaci bylo dotazníkové šetření, určené pro zaměstnance ze všech pracovních oddělení. Ze zjištěných informací byl vypracován návrh týkající se zlepšení a případných změn motivačního systému při řízení podniku.

Dotazník

Skrze dotazníky bylo možné zjistit názory jednotlivých zaměstnanců z různých pracovních pozic. Z těchto výsledků pak bylo patrné, kteří zaměstnanci jsou motivováni dostatečně, kteří méně. Zda jsou spokojeni s pracovním prostředím, kolektivem a finančním ohodnocením.

Dotazník se skládá celkem ze dvaceti dvou otázek. Vyplnění dotazníků bylo zcela anonymní a také plně dobrovolné. Dotazník byl sestaven tak, aby byl jasný, stručný a přehledný. Dotazníky byly rozdány do třech pracovních úseků, do technického, administrativního a výrobního. Dotazníkové šetření bylo prováděno od listopadu 2021 do ledna 2022. Plná verze dotazníku se nachází v příloze č. 1.

Dotazník chápeme jako soubor předpřipravených otázek, které slouží k získávání informací od respondentů. Dotazník má danou strukturu a zjednodušuje zpracování dat. Patří mezi nejčastější metodu získávání dat. Otázky v dotazníku musí být jasné a srozumitelné pro všechny respondenty. Nejčastěji by se měly užívat krátké otázky. Dotazník může obsahovat otevřené, polouzavřené a uzavřené otázky (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

U otevřených otázek není možná volba odpovědi. Respondenti krátkou odpovědí sdělí vše potřebné. Mezi nejčastější výhody otevřených otázek patří originalita každé odpovědi, dává možnost vyjádřit svůj názor, slouží k hlubšímu promyšlení odpovědi. Mezi nevýhody patří, že odpověď trvá delší dobu, složité vyhodnocení dat, může dojít k nečitelnosti odpovědi (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

U uzavřených otázek jsou jasně definované odpovědi a respondenti označují pouze jednu odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňují. Mezi největší výhodu patří velmi rychlé vyplnění celého dotazníku, časově je vyplnění méně náročné, a proto je ochotno spolupracovat více respondentů. Mezi nevýhody patří možnost svobodně se vyjádřit,

respondent se nemusí ztotožňovat ani s jednou nabízenou odpovědí (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

V úvodu dotazníku se nachází otázky, které jsou zaměřeny zejména na pohlaví, věk na dobu působnosti zaměstnanců ve firmě. Je kladena i otázka, která se týká nejvyššího dosaženého vzdělání. Další otázka se vztahuje na pracovní oddělení, ve kterém se daný pracovník nachází.

Další část dotazníku se zaměřuje již přímo na motivaci zaměstnanců ve společnosti. Nachází se zde otázky, z kterých vyplývá, co nejvíce pracovníky motivuje. Další otázky se zaměřují na pochvaly a ocenění práce ze strany vedení, zdali je umožněno se v podniku účastnit vzdělávacích programů, zda tyto programy jsou přínosem, či nikoliv.

Následující část dotazníku zkoumá především benefity. Zda jsou ve společnosti nabízeny, jaké benefity přímo jednotliví zaměstnanci využívají. Následně se zaměřuje dotazník na otázky ohledně pracovního kolektivu a vztahů na pracovišti.

V poslední části dotazníku jsou kladeny otázky, které zjišťují, zda je pro zaměstnance důležité uznání a pochvala od vedení, zda jsou spokojeni se svým finančním ohodnocením a jestli považují svou práci za zajímavou a přínosnou.

Předposlední otázka je jediná otevřená a zjišťuje, proč si pracovník vybral své zaměstnání, zde stačí uvést krátkou odpověď. A poslední otázka zjišťuje, jestli by se nyní pracovník rozhodl pro volbu stejného povolání, či nikoliv.

Pozorování

Pozorování se uskutečňuje podle pečlivě navrženého plánu (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011). Pozorování dělíme na standardizované, polostandardizované, nestandardizované.

Pozorování bylo prováděno opakovaně a nestandardizovaně. Bylo prováděno především během povinné praxe a letní brigády.

Rozhovor

Rozhovor je třeba dopředu přesně naplánovat, rozhodnout v jakém prostředí a v jakém časovém úseku bude prováděn. Rozlišujeme nestrukturovaný rozhovor, polostrukturovaný, strukturovaný, standardizovaný, individuální standardizovaný rozhovor a skupinový (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Nestrukturovaný rozhovor je neformální typ, respondent může bez omezení projevit své názory.

Strukturovaný rozhovor dodržuje přesně stanovená pravidla. (Kozel, Mynářová, Svobodová, 2011).

Pro účely bakalářské práce byl prováděn nestrukturovaný rozhovor s administrativními pracovníky, se kterými probíhalo setkávání na pracovišti během praxe.

Výsledky z pozorování a nestrukturovaných rozhovorů byly využity k diskusi k jednotlivým otázkám dotazníku.

Další informace o společnosti byly čerpány z jejich webových stránek.

3.3 Zpracování získaných dat

Všechny tabulky a graf byly zpracovány v programu Microsoft Office Excel.

Výsledky dotazníkového šetření byly vyhodnoceny a zpracovány do grafů a tabulek a následně okomentovány.

4 Výsledky výzkumu

4.1 Představení podniku

4.1.1 RICHMONT-CZ, a.s.

Společnost RICHMONT-CZ, a.s. je největší výrobní společností, která se nachází v Týně nad Vltavou. Společnost je rozdělena na více částí, které sídlí na okraji města. K rozšíření výrobních hal došlo v roce 2019 a nyní se stále více rozšiřují. Firma poskytuje služby a zároveň vyrábí řadu výrobků. Mezi nejčastější činnosti, které společnost poskytuje, patří lakování, konstrukce a programování, CNC kovoobrábění, laserové dělení materiálů, CNC ohraňování a ohýbání plechů a zámečnická výroba. Ve společnosti se nachází tři základní oddělení – výrobní, technické a administrativní.

Společnost vznikla a byla zapsaná do Obchodního rejstříku dne 27. března 2002. Statutárním orgánem je představenstvo a v jeho čele stojí předseda Ing. Josef Boháč, dalším členem představenstva je Ing. Martin Boháč. Za společnost jedná každý člen představenstva samostatně. Dále má společnost dozorčí radu, v jejímž čele stojí předsedkyně Ing. Dana Boháčová. Dalším členem dozorčí rady je Jaroslava Boháčová a Markéta Zuntová.

CNC kovoobrábění

Dominantní činností celé společnosti jsou procesy kovoobrábění na CNC řízených strojích. Tato výroba je dlouholetou tradicí a dodává své výrobky do sektoru automobilového průmyslu. Propracované, moderní a velmi náročné technologie kovoobrábění pokrývající i stroje s pěti osami řízení umožňují splnit zákazníkům velmi náročná přání, zahrnující i 3D obrábění.

Konstrukce a programování

Hardwarové a softwarové pracoviště na bázi moderních systémů umožňující zpracovávat i složité a náročné výkresy či datové soubory. Transformovat je do programových celků a přenášet je k dalšímu upotřebení v kovoobrábění.

Laserová technologie dělení materiálů

Jedna z nejmodernějších a nejpřesnějších metod dělení materiálu. Pracuje bez dotyku s materiálem a bez opotřebení. Mezi výhody patří vysoká flexibilita, rychlost zpracování a kvalita spolu se zjednodušením celého výrobního procesu.

CNC ohraňování a ohýbání plechů

Výhodou této metody ohýbání plechů je maximální přesnost, vysoká dynamika os a přesné úhly vedoucí k dokonalému zpracování, dle potřeby zákazníka. Ohýbání plechů se provádí na CNC ohraňovacích lisech DARLEY a TRUMPF 5320. Tyto plechy mají maximální výšku čtyři metry.

Zámečnická výroba

Výroba zaměřena na ocelové díly lehčího provedení – zábradlí, ploty, vrata, dveře, schodiště a lávky. Na přání zákazníka je možné vyrobit i těžké ocelové konstrukce. Zhotovené výrobky jsou zárukou vysoké přesnosti a jakosti.

Lakování

Společnost nabízí dva druhy lakování, prvním typem je mokré lakování a druhým typem je práškové lakování. Mokré lakování zaručuje maximální efektivitu, kvalitu a finanční úsporu. Mezi výhody práškového lakování patří splnění kritérií pro ochranu životního prostředí, lakovaná vrstva je odolná vůči otěru, šterku a kamení, účinná ochrana proti korozi, vynikající vnější trvanlivost a vysoká chemická odolnost.

Zaměstnanci

Společnost v současné době zaměstnává dvě stě padesát zaměstnanců. Nejvíce pracovníků pracuje ve výrobním sektoru, konkrétně se jedná o 150 zaměstnanců. V administrativním oddělení pracuje přibližně 60 pracovníků a v technickém oddělení pracuje 40 pracovníků.

Pracovní doba

Ve společnosti probíhá třísměnný provoz. Zaměstnanci mají půl hodinou pauzu na oběd, stravovat se mohou v závodní jídelně, která se nachází v areálu.

4.2 Současná motivace ve společnosti

Společnost považuje své zaměstnance za velmi významný faktor, který tvoří základ úspěšného podnikání. Své pracovníky se snaží motivovat dalším vzděláváním a rozvíjením jejich schopností. Jejich hlavním cílem je zvyšovat motivaci a angažovanost a tím dosahovat kvalitnějších výrobků i lepších ekonomických výsledků. Dále je kladen důraz na firemní kulturu, kde se snaží utvářet na pracovišti lepší mezilidské vztahy a zpříjemnit tak pracovní prostředí pro každého zaměstnance.

Benefity

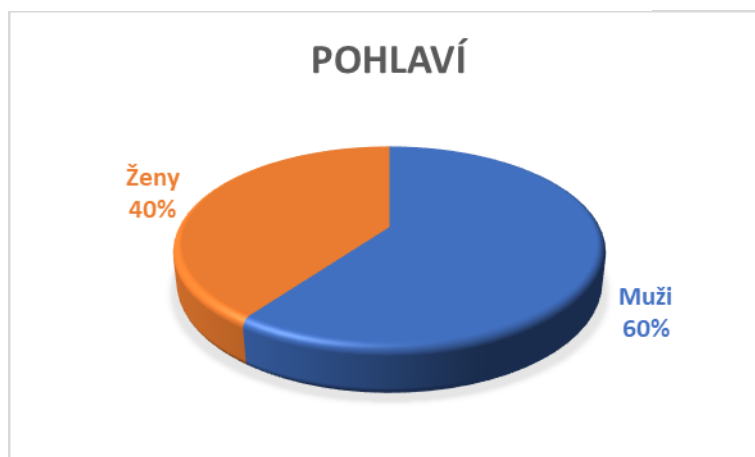
Zaměstnancům jsou nabízeny benefity ve formě příspěvků na stravování v závodní jídelně a také slevy na poskytované služby, mezi které patří lakování. Zaměstnanci též dostávají příspěvek na penzijní pojištění.

Zdroj: <https://www.richmont-cz.com/o-nas/politika-kvality>

4.3 Dotazníkové šetření

Otázka 1: Pohlaví

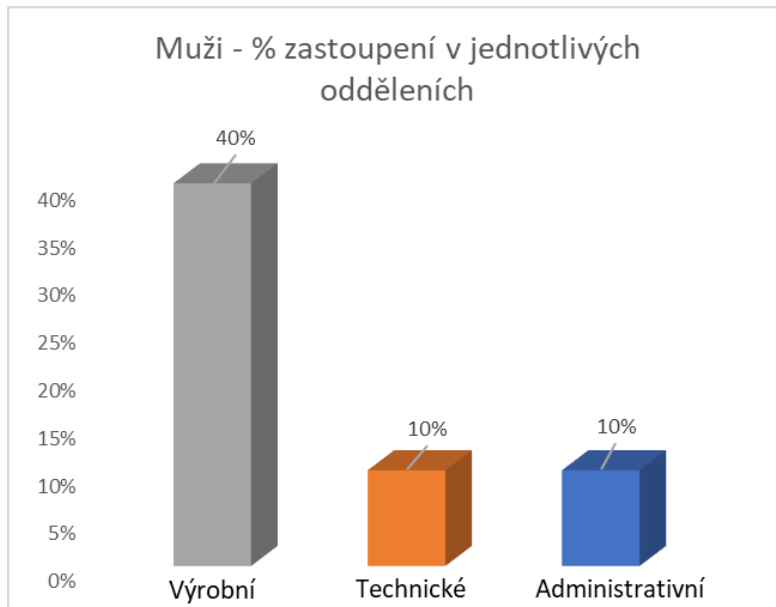
Graf 1: Pohlaví



Zdroj: vlastní zpracování

Zastoupení respondentů ve společnosti je z 60 % mužského pohlaví a ze 40 % ženského pohlaví., což téměř odpovídá skutečnému stavu ve společnosti.

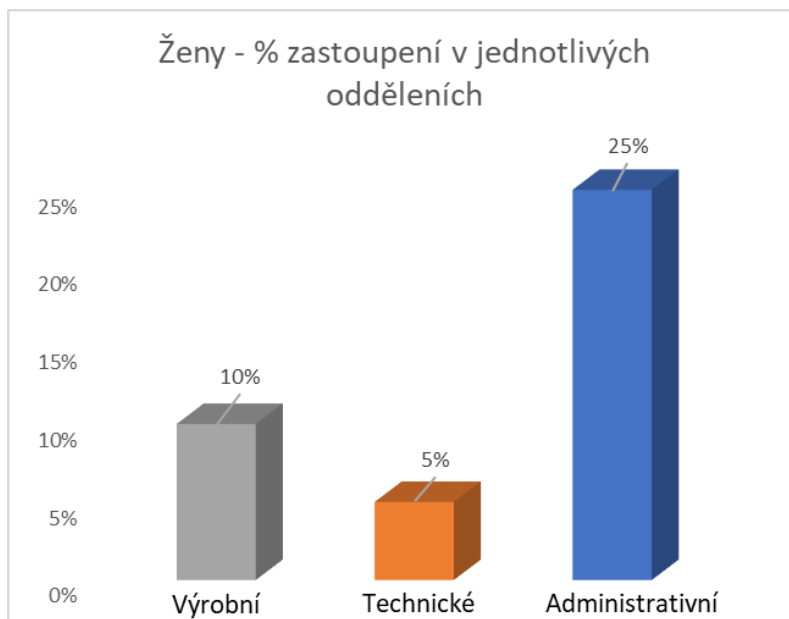
Graf 2: Procentní zastoupení mužů v jednotlivých odděleních



Zdroj: vlastní zpracování

Ve výrobním oddělení pracuje 40 % respondentů, v technickém a administrativním oddělení pracuje respondentů podstatně méně. Jedná se o pouhých 10 % v technickém oddělení v administrativním oddělení se jedné též o 10 %.

Graf 3: Procentní zastoupení žen v jednotlivých odděleních

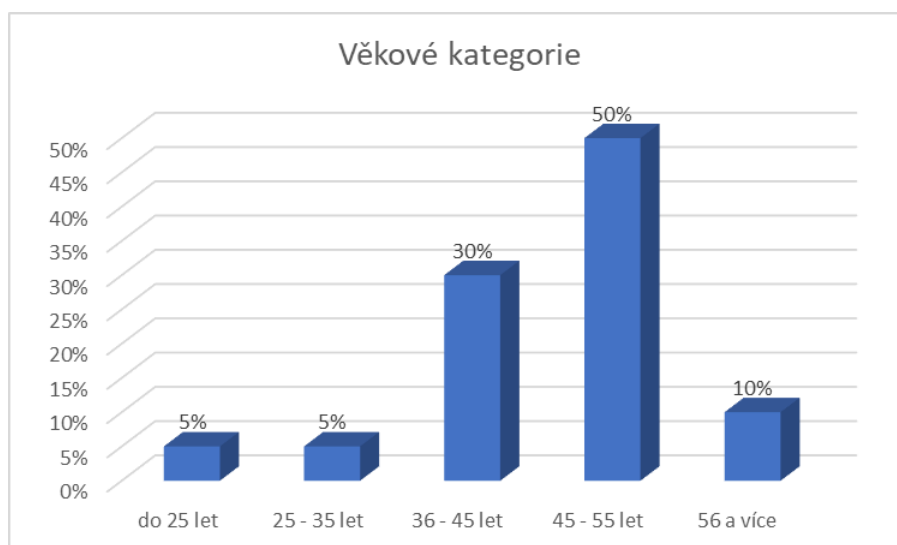


Zdroj: vlastní zpracování

Naopak u žen je největší zastoupení v administrativním oddělení, jedná se o 25 %. Ve výrobním oddělení se jedná 10 % a v technickém oddělení se jedná o 5 %.

Otázka 2: Do jaké věkové kategorie patříte?

Graf 4: Věkové kategorie

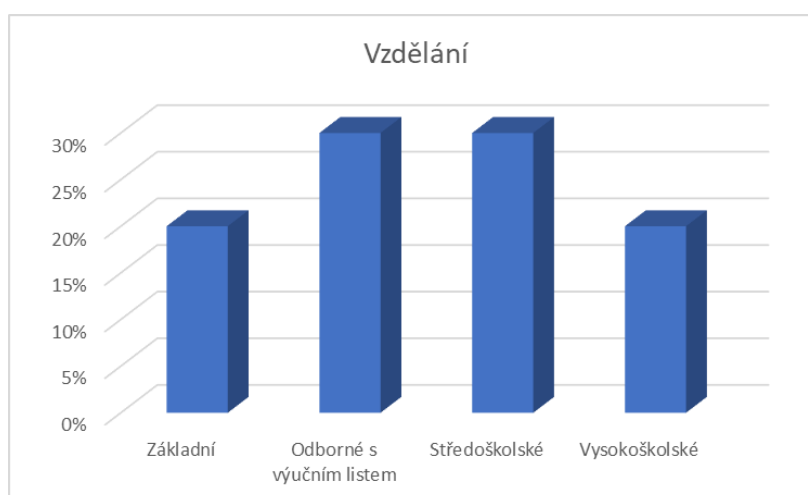


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů patří do věkové kategorie 45–55 let, tvoří 50 %. Druhá největší skupina tvoří 30 % a jsou zde respondenti, kteří patří do věkové skupiny 36–45 let. Do třetí skupiny, která tvoří 10 %, patří respondenti, kteří patří do věkové kategorie 56 let a více. Respondenti, kteří spadají do skupiny do 25 let, tvoří 5 % a ti, kteří spadají do skupiny 25–35 let tvoří rovněž 5 %.

Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 5: Vzdělání

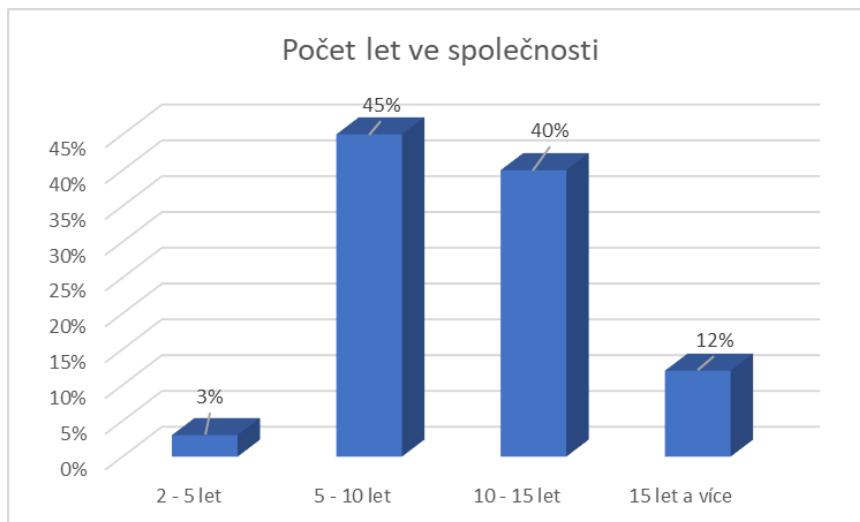


Zdroj: vlastní zpracování

Nejčastěji mají respondenti nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské, které tvoří 30 % nebo odborné s výučním listem, které tvoří také 30 %. Základní vzdělání má 20 % respondentů a dalších 20 % respondentů tvoří vysokoškoláci.

Otázka 4: Jak dlouho jste již ve společnosti zaměstnán/a?

Graf 6: Počet let ve společnosti

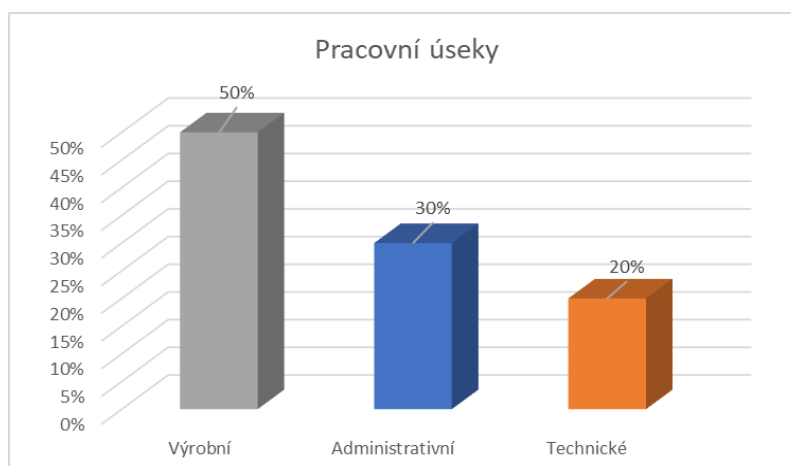


Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů působí ve společnosti 5–10 let, tvoří 45 %. Respondenti působící ve společnosti 10–15 let tvoří 40 %. Respondenti, kteří zde působí 15 let a více tvoří 12 %. Poslední nejmenší skupinou jsou respondenti, kteří působí ve společnosti 2–5 let a tvoří 3 %.

Otázka 5: V jakém úseku pracujete?

Graf 7: Pracovní úseky



Zdroj: vlastní zpracování

Nejvíce respondentů pracuje ve výrobním oddělení, tito respondenti tvoří 50 %. Druhá největší skupina pracuje v administrativním oddělení, tvoří 30 %. Nejméně respondentů pracuje v technickém oddělení, tito respondenti tvoří 20 %.

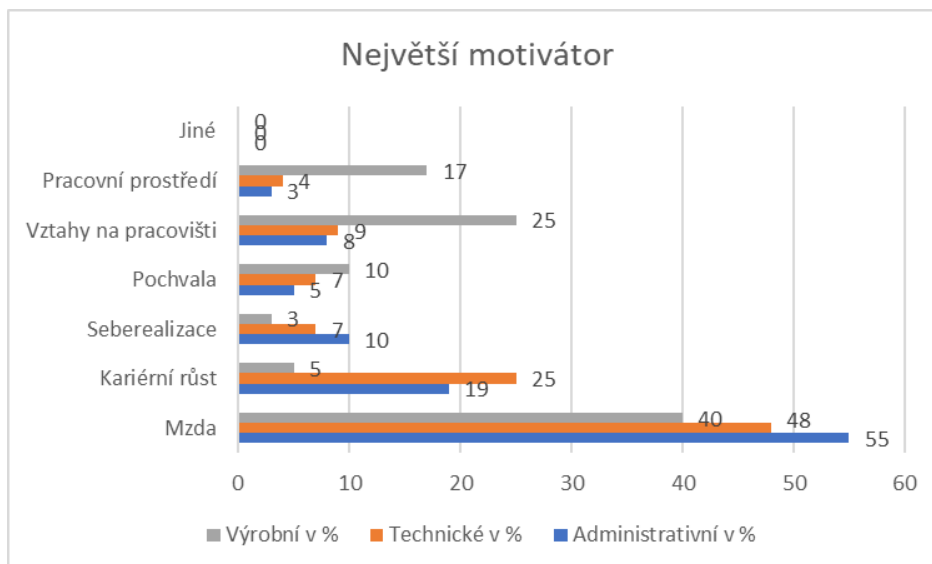
Otázka 6: Co Vás nejvíce ve svém zaměstnání motivuje?

Tabulka 1: Největší motivátor

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Mzda	16	55	10	48	20	40	46	143
Kariérní růst	6	19	5	25	3	5	14	49
Seberealizace	3	10	1	7	2	3	6	20
Pochvala	2	5	1	7	5	10	8	22
Vztahy na pracovišti	2	8	2	9	13	25	17	42
Pracovní prostředí	1	3	1	4	7	17	9	24
Jiné	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Největší pracovní motivátor



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

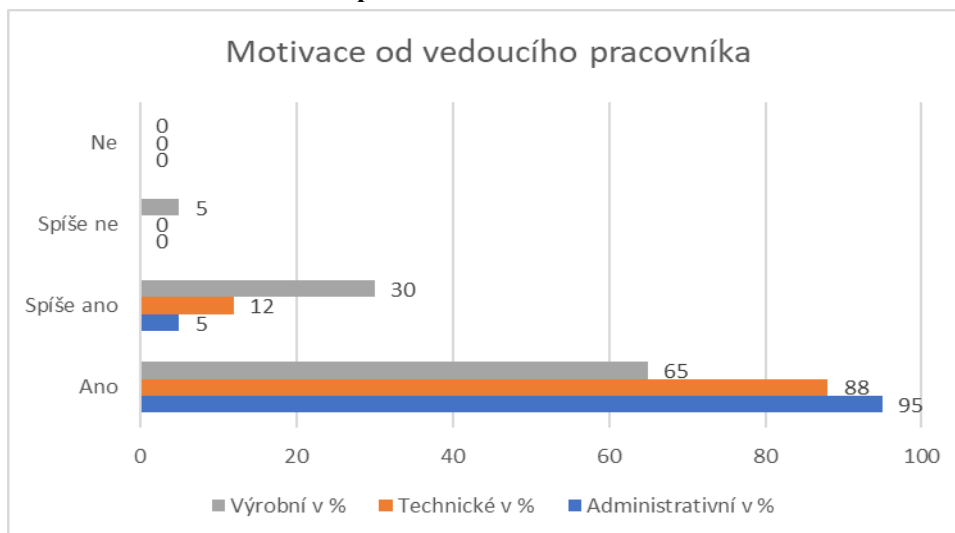
Největší pracovní motivací je pro respondenty na všech odděleních mzda. V administrativním oddělení činí 55 % v technickém oddělení 48 % a ve výrobním oddělení 40 %. Další složky se liší v závislosti na jednotlivých odděleních. V administrativním oddělení je na druhém místě nejdůležitější kariérní růst (19 %). V technickém oddělení je na druhém místě také kariérní růst (25 %). Ve výrobním oddělení jsou na druhém místě vztahy mezi pracovníky na pracovišti (25 %). Ve výrobním oddělení je potřeba zacílit na zvednutí kariérního růstu a seberealizace. Aby vedení dosáhlo toho, že se pracovníci budou chtít více kariérně vzdělávat, je zapotřebí nabídnout více šancí pro tvůrčí nápady a zajistit více kurzů a vzdělávacích programů. Na technickém oddělení nejvíce respondentům chybí vztahy na pracovišti a pracovní prostředí. Pro urovnání vztahů na pracovišti je zapotřebí zaměstnance více stmelit, jako kolektiv. Je možné uspořádat firemní akci, na které se všichni budou mít šanci lépe poznat. V administrativním oddělení nejvíce pracovníci postrádají pochvalu od vedení. Doporučila bych, aby vedení za dobře odvedenou práci vždy příslušného zaměstnance pochválilo, možné by také bylo vyhlášení zaměstnance měsíce. Případně uspořádat kurz pro vedoucího pracovníka, kde by si zlepšil komunikační dovednosti.

Otázka 7: Je ve Vaší společnosti ze strany vedoucího pracovníka uskutečňována dostatečná motivace?

Tabulka 2: Motivace od vedení

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	28	95	17	88	33	65	78	248
Spíše ano	2	5	3	12	15	30	20	47
Spíše ne	0	0	0	0	2	5	2	5
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Motivace od vedoucího pracovníka*Zdroj: vlastní zpracování***Výsledky a diskuse**

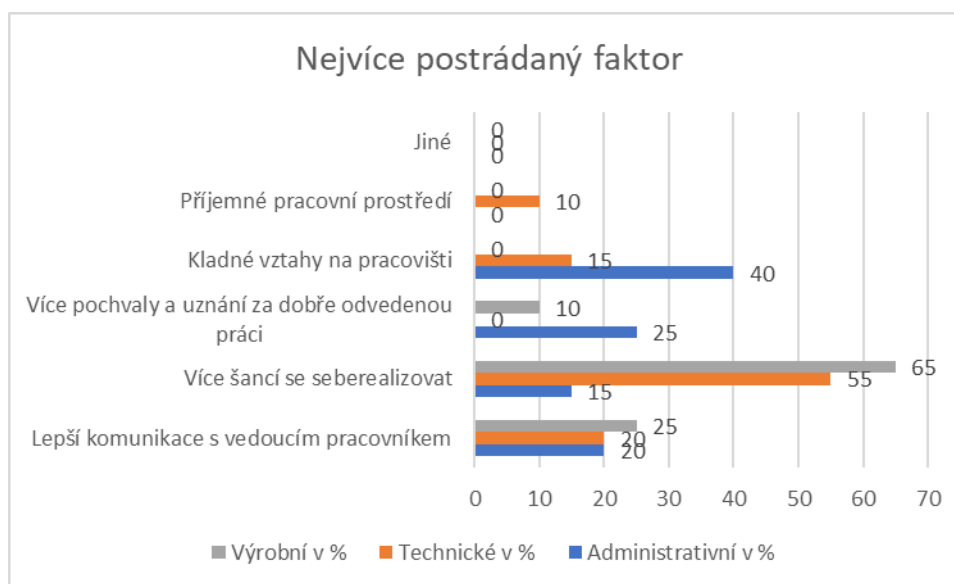
Ve společnosti je motivace od vedoucího pracovníka zastoupena v široké míře. Největší motivaci pociťují respondenti z administrativního oddělení, zde dosahuje 95 %. Respondenti z technického oddělení také pociťují relativně vysokou motivaci od vedoucího pracovníka a dosahuje 88 %. Nejmenší motivace od vedení je poskytována respondentům z výrobního oddělení, zde dosahuje 65 %. Jediné oddělení, kde se vyskytla odpověď spíše ne, je výrobní (5 %). Odpověď, která by poukazovala na to, že motivace není žádná, neoznačil ani jeden z respondentů. Motivace na všech odděleních je poměrně vysoká. Nejvíce by se mělo snažit vedení zvednout motivaci na výrobní hale. Toho lze docílit přidáním stimulačních prostředků – penzijní pojištění.

Otázka 8: Zvolte, dle Vašich kritérií, co v podniku nejvíce postrádáte.**Tabulka 3: Postrádaný faktor**

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Lepší komunikace s vedoucím pracovníkem	6	20	4	20	13	25	23	65
Více šancí se seberealizovat	5	15	11	55	32	65	48	135
Více pochvaly a uznání za dobře odvedenou práci	7	25	0	0	5	10	12	35
Kladné vztahy na pracovišti	12	40	3	15	0	0	15	55
Příjemné pracovní prostředí	0	0	2	10	0	0	2	10
Jiné	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 10: Nejvíce postrádaný faktor



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nejvíce postrádaným faktorem v technickém a výrobním oddělení je větší šance se seberealizovat. V technickém oddělení tento faktor činí 55 % a ve výrobním 65 %. V administrativním oddělení jsou nejvíce postrádaným faktorem kladné vztahy na pracovišti a činí 40 %. Naopak všichni respondenti ze všech oddělení se shodli na tom, že nejméně postrádají příjemné pracovní prostředí. Jelikož v administrativním oddělení jsou nejvíce postrádány kladné vztahy na pracovišti, tak bych navrhovala uspořádat firemní akci, či večírek, aby se měli všichni lépe šanci poznat a případně ucelit kolektiv. Případně zavést společné svačiny i s vedoucím pracovníkem. Pro větší seberealizaci v technickém a výrobním oddělení by bylo možné zaměstnancům více naslouchat a dát prostor jejich nápadům na případné změny, které by vedly ke zrychlení výroby, nebo zlepšení softwarové sítě podniku.

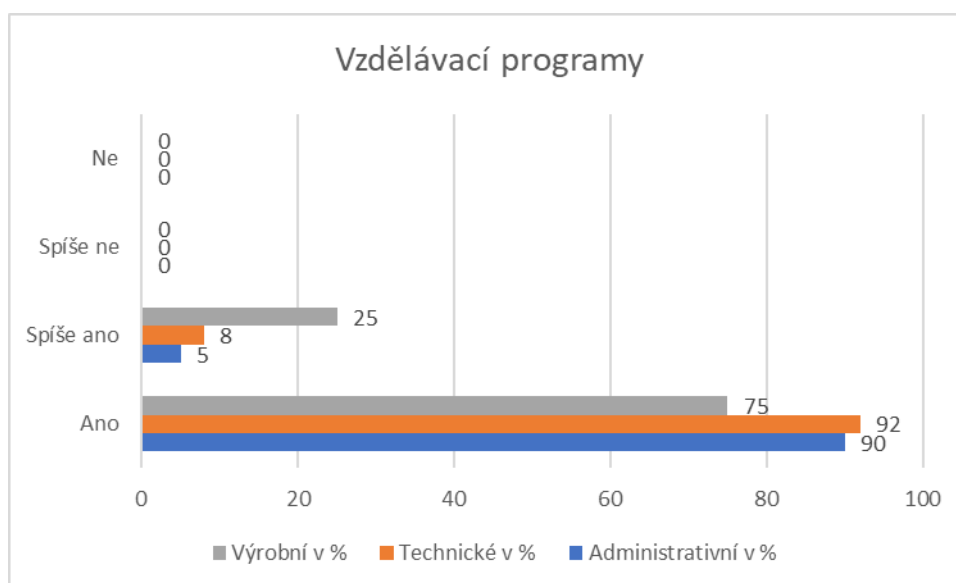
Otázka 9: Je Vám umožněno účastnit se různých vzdělávacích programů?

Tabulka 4: Vzdělávací programy

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	27	90	18	92	38	75	83	257
Spíše ano	3	5	2	8	12	25	17	38
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Vzdělávací programy



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Z výsledků je patrné, že ve společnosti mají všichni respondenti umožněno se účastnit vzdělávacích programů. Nejvíce to je umožněno respondentům z administrativního oddělení (90 %). V technickém oddělení to je umožněno z 92 % a ve výrobním oddělení ze 75 %. Odpověď, která by poukazovala na to, že vzdělávací kurzy nejsou poskytnuty vůbec, neoznačil ani jeden z respondentů. Pro pracovníky jsou vzdělávací programy nedílnou součástí jejich práce. Mohou v nich rozvíjet své znalosti, učit se novým věcem

a obohatit tak své zkušenosti. S nově nabytými zkušenostmi mohou obohatit společnost o nové tvůrčí nápady.

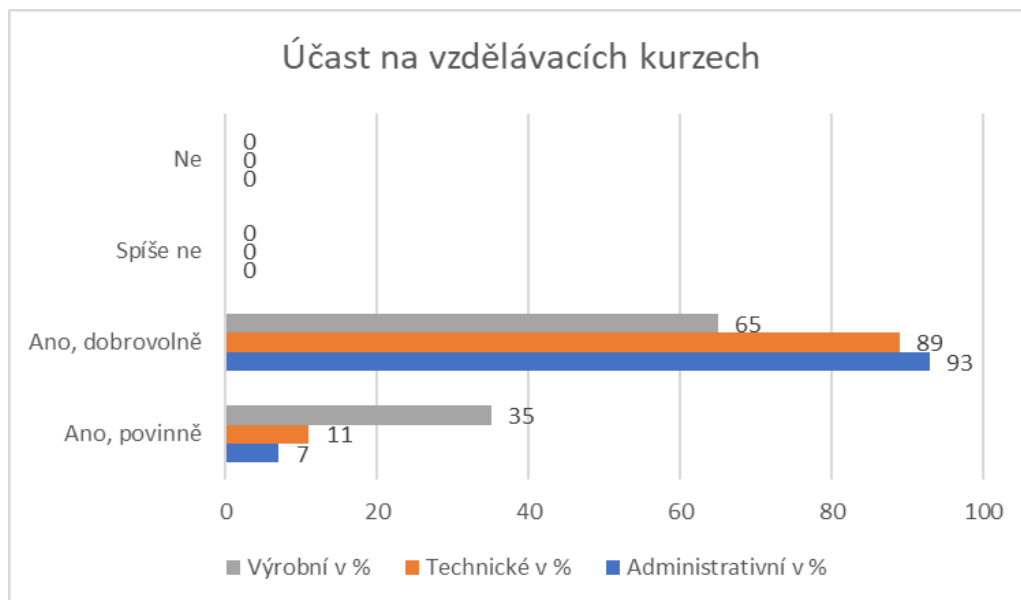
Otázka 10: Pokud Vám to je umožněno, účastníte se těchto programů?

Tabulka 1: Účast na vzdělávacích kurzech

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano, povinně	3	7	3	11	18	35	24	53
Ano, dobrovolně	27	93	17	89	32	65	76	247
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Účast na vzdělávacích kurzech



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky, diskuse

V administrativním oddělení se dobrovolně účastní 93 % respondentů, v technickém oddělení 89 % a ve výrobním oddělení 65 % respondentů. Naopak výrobní oddělení tvoří největší skupinu respondentů, kteří se vzdělávacích programů účastní pouze povinně, a ne z vlastní iniciativy. Vzdělávací kurzy považují za přínosné téměř všichni respondenti. Z grafu je patrné, že nejvíce respondentů se vzdělávacích kurzů a programů účastní zcela

dobrovolně. Nejvíce zaměstnanců, kteří se kurzů účastní pouze povinně, je ve výrobním oddělení – kurzy o bezpečnosti práce. Pro tyto zaměstnance by se kurzy měly něčím ozvláštnit, aby jim přišly více atraktivní.

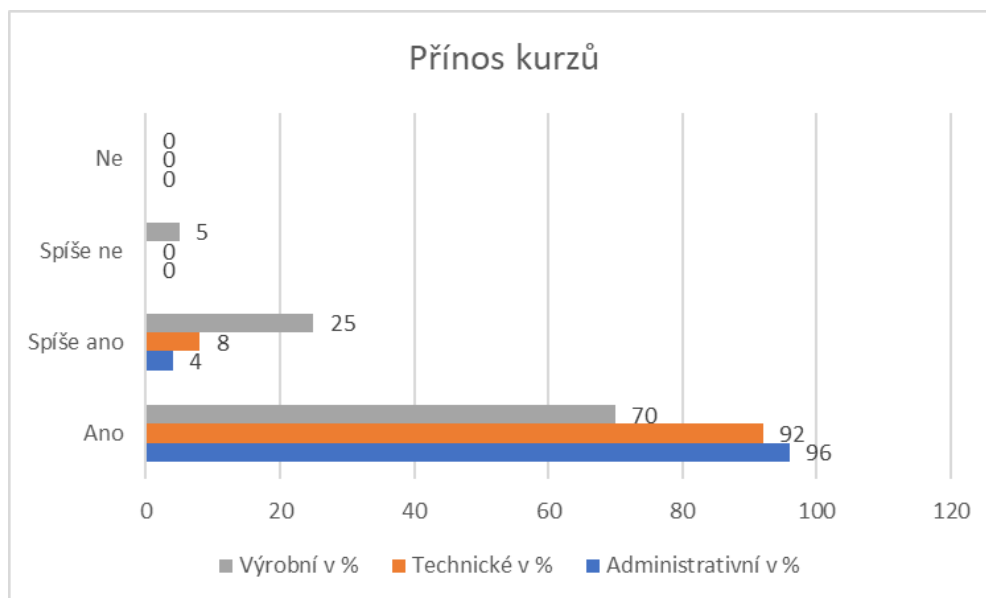
Otázka 11: Považujete tyto vzdělávací kurzy a programy za přínosné pro vaši práci?

Tabulka 2: Přínos kurzů

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	28	96	18	92	35	70	81	258
Spíše ano	2	4	2	8	12	25	16	37
Spíše ne	0	0	0	0	3	5	3	5
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Přínos kurzů



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky, diskuse

Nejvíce respondentů, kteří považují vzdělávací kurzy za přínosné, patří do administrativního oddělení. Tito pracovníci tvoří 96 %. Respondenti z technického oddělení považují kurzy také za přínosné, tvoří 92 %. Ve výrobním oddělení považuje 70 % respondentů kurzy za přínosné a 5 % je považuje spíše za méně přínosné pro své zaměstnání. Téměř všichni zaměstnanci považují kurzy za přínosné pro svou práci.

Pracovníkům na výrobním oddělení by mělo být ukázáno ze strany vedoucího pracovníka, jak se naučit nové poznatky a metody používat v praxi.

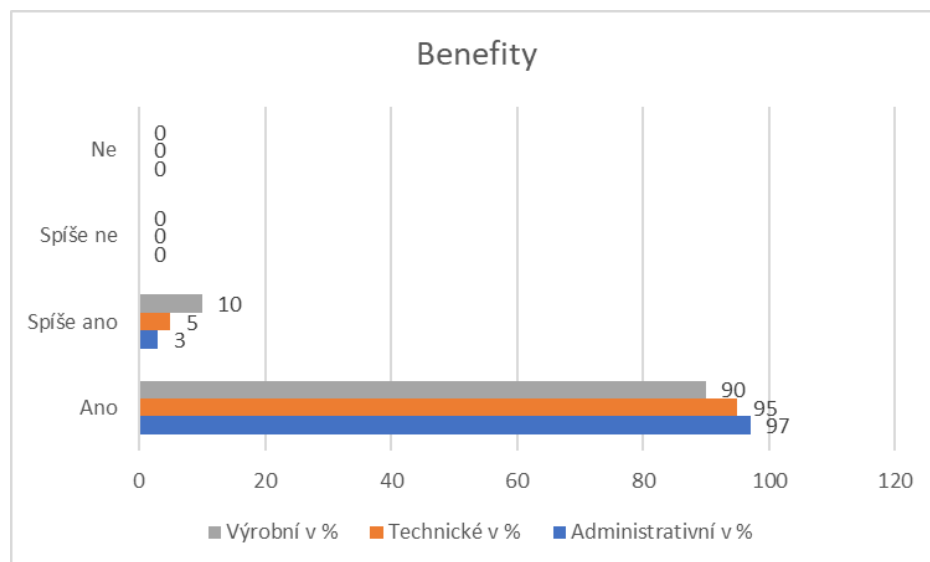
Otázka 12: Jsou Vám nabízeny různé benefity?

Tabulka 7: Benefity

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	29	97	17	95	45	90	91	282
Spíše ano	1	3	3	5	5	10	9	18
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse:

Z tabulky a grafu vyplývá, že nejvíce benefitů je nabízeno respondentům na administrativním oddělení (97 %). Ovšem na technickém a výrobním oddělení jsou výsledky také vysoké, na technickém oddělení (95 %) a na výrobním (90 %). Nejméně

benefitů, je poskytováno respondentům z výrobního oddělení. Vedení by mělo zacílit na tento nedostatek a snažit se situaci ve výrobním oddělení zlepšit, aby se dostala alespoň přes hranici 92 %. Bylo by možné zaměstnancům nabídnout příspěvek na rekreaci, či kulturní akce.

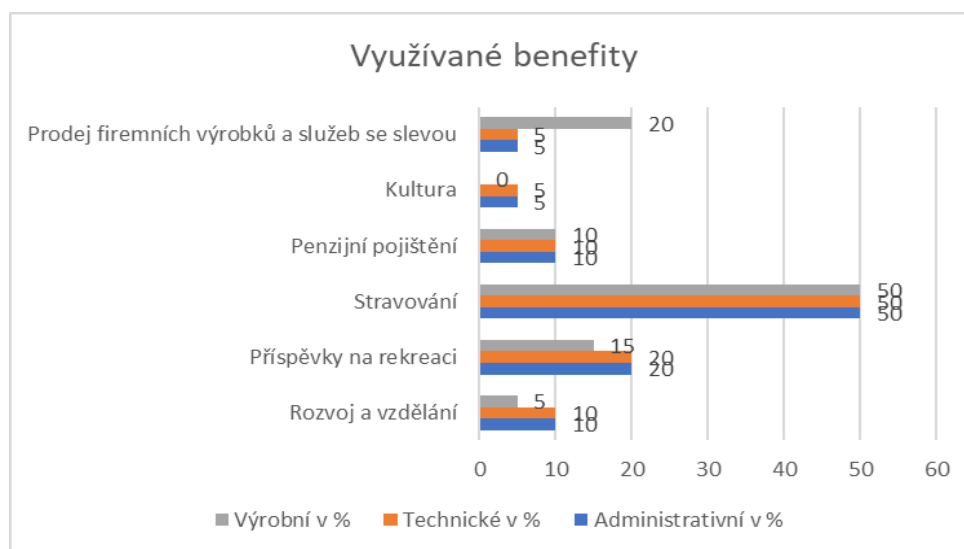
Otázka 13: Jaké benefity ve svém zaměstnání využíváte?

Tabulka 8: Využívané benefity

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozvoj a vzdělání	3	10	2	10	1	5	6	25
Příspěvky na dopravu	0	0	0	0	0	0	0	0
Příspěvky na bydlení	0	0	0	0	0	0	0	0
Příspěvky na rekreaci	7	20	4	20	9	15	20	55
Stravování	15	50	10	50	25	50	50	150
Kapitálové životní pojištění	0	0	0	0	0	0	0	0
Penzijní pojištění	3	10	2	10	5	10	10	30
Kultura	1	5	1	5	0	0	2	10
Sport	0	0	0	0	0	0	0	0
Péče o zdraví	0	0	0	0	0	0	0	0
Dovolená nad rámec zákona	0	0	0	0	0	0	0	0
Prodej firemních výrobků a služeb se slevou	1	5	1	5	10	20	12	30

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 15: Využívané benefity



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Pracovníci využívají poměrně dost benefitů. Nejvíce využívaným benefitem na všech odděleních vyšlo stravování (50 %). Druhým nejvyužívanějším benefitem je ve výrobním oddělení prodej firemních výrobků a služeb se slevou (20 %). U administrativního a technického oddělení, jako druhým nejužívanějším benefitem vyšly příspěvky na rekreaci (20 %). Z grafu vyplývá, že jeden benefit, který je nabízen na administrativním oddělení a na technickém oddělení není ani v malé míře nabízen pracovníkům z výrobního oddělení. Jedná se o příspěvek na kulturu. Vedení by mělo zvážit, zda by nemělo také pracovníkům na výrobní hale nabídnout alespoň menší příspěvek na kulturu, jako to mají na ostatních odděleních. Naopak ale pracovníci na výrobním oddělení mají nejvyšší slevu na firemní výrobky a služby. Společnost by mohla zvážit příspěvky na dopravu a tím nalákat nové pracovníky, kteří nebydlí v blízkém okolí a museli by do práce dojíždět delší vzdálenost.

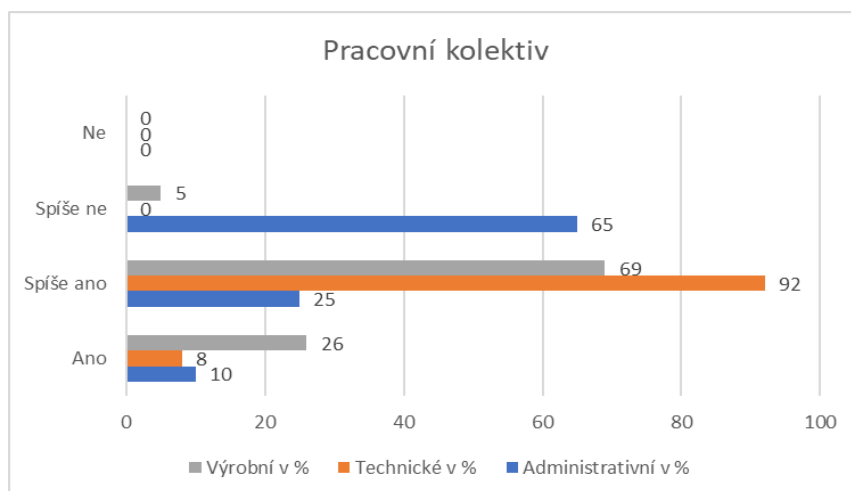
Otázka 14: Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

Tabulka 9: Spokojenost s pracovním kolektivem

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	3	10	3	8	12	26	18	44
Spíše ano	7	25	17	92	35	69	59	186
Spíše ne	20	65	0	0	3	5	23	70
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Spokojenost s pracovním kolektivem



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nejhůře pracovní kolektiv hodnotí respondenti z administrativního oddělení. Odpověď, že spíše nejsou spokojeni s pracovním kolektivem, odpovědělo 65 %. Naopak úplně spokojeno je pouze 10 %. Na technickém oddělení jsou pracovníci spíše spokojeni (92 %) až úplně spokojeni (8 %). Ve výrobním oddělení jsou respondenti převážně spokojeni. Plně spokojeno je 26 % respondentů a spíše ano 69 %. Z 5 % se objevily i odpovědi, že pracovníci výrobního oddělení spíše spokojeni nejsou. Firemní kultura hraje přímý vliv na výkon pracovníků. Je velmi důležité, aby se pracovníci cítili na svém pracovišti a se svými spolupracovníky dobře. Nejvíce by se měly urovnat vztahy na administrativním oddělení. K lepšímu ucelení pracovního kolektivu, bylo by možné upravit coffeebreak, kde by se zaměstnanci museli naučit pracovat, jako tým.

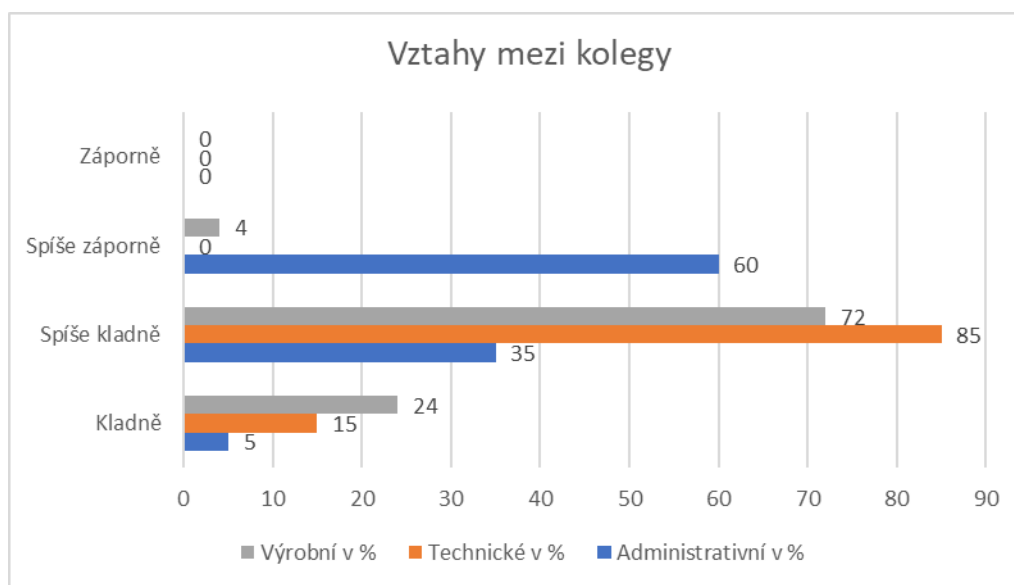
Otázka 15: Jak hodnotíte pracovní vztahy mezi kolegy?

Tabulka 10: Vztahy mezi kolegy

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Kladně	2	5	4	15	12	24	18	44
Spíše kladně	10	35	16	85	36	72	62	192
Spíše záporně	18	60	0	0	2	4	20	64
Záporně	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Vztahy mezi kolegy



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nejhůře hodnotí vztahy mezi kolegy respondenti z administrativního oddělení (60 %). Pracovníci z technického (85 %) a administrativního (72 %) oddělení jsou spíše spokojeni. Menší skupinka z výrobního oddělení spokojena spíše není (4 %). Kladně vztahy mezi kolegy hodnotí na administrativním oddělení (5 %), na technickém (15 %) a na výrobním (5 %). Vztahy mezi kolegy jsou důležité. Pokud jsou vztahy na pracovišti

špatné, tak může docházet ke zbytečným konfliktům mezi zaměstnanci a tím může docházet k menší pracovní morálce. Pro zlepšení vztahů, by bylo možné uspořádat poznávací zájezd na víkend, nebo firemní akci, či večírek, aby se vztahy zlepšily a zaměstnanci si mezi sebou vytvořily silnější a přátelštější vazby.

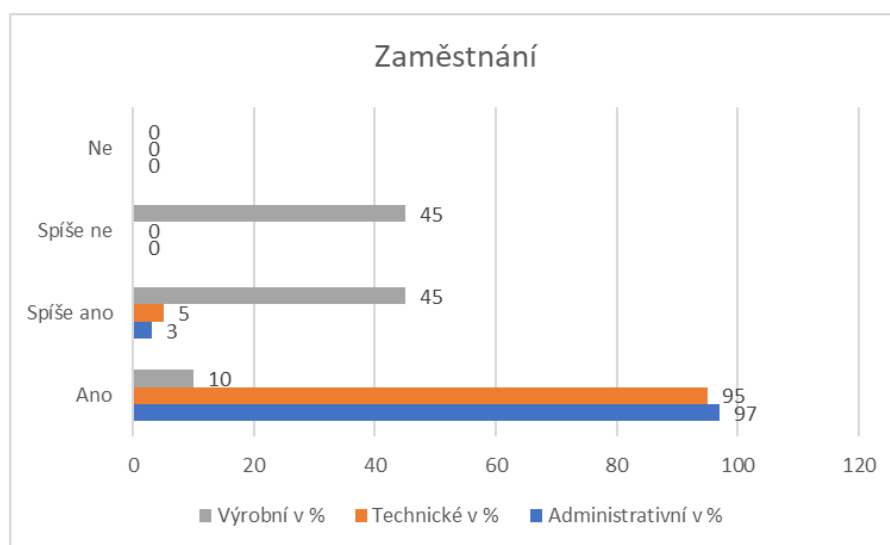
Otázka 16: Vykonáváte své zaměstnání rád/a?

Tabulka 11: Zaměstnání

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	29	97	19	95	4	10	52	202
Spíše ano	1	3	1	5	23	45	25	53
Spíše ne	0	0	0	0	23	45	23	45
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nejvíce ráda má své zaměstnání skupina respondentů z administrativního oddělení (97 %), na druhém místě je technické oddělení (95 %) a na třetím výrobní oddělení (10 %). Pracovníci, kteří označili odpověď spíše ano, tvoří na administrativním oddělení 3 %, na technickém 5 % a na výrobním 45 %. Odpověď spíše ne se vyskytla pouze

u pracovníků z výrobního oddělení (45 %). Vedení společnosti by se mělo zaměřit na výrobní oddělení a podniknout určité kroky k tomu, aby jejich pracovníci na výrobním oddělení měli svou práci více rádi. Možné by bylo nabídnout nové benefity – příspěvek na životní pojištění, či zvýšit mzdu.

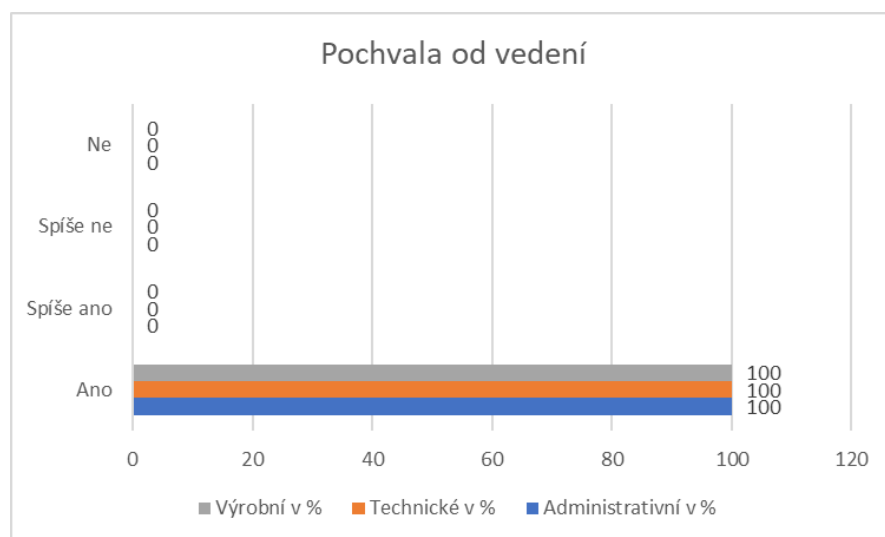
Otázka 17: Je pro Vás důležité uznání a pochvala od vedení?

Tabulka 12: Pochvala od vedení

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	30	100	20	100	50	100	100	300
Spíše ano	0	0	0	0	0	0	0	0
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Pochvala od vedení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Z grafu je zcela patrné, že všichni respondenti označili odpověď, že je pro ně důležité dostávat pochvalu od vedení. Pokud si je vedení společnosti vědomo, že jejich zaměstnanci velmi lpí na pochvale, měli by pochválit každého zaměstnance, který odvede dobrou práci, přijde s novým inovativním nápadem, nějakým způsobem obohatí společnost nebo třeba přijde s novým nápadem, jak zefektivnit výrobu.

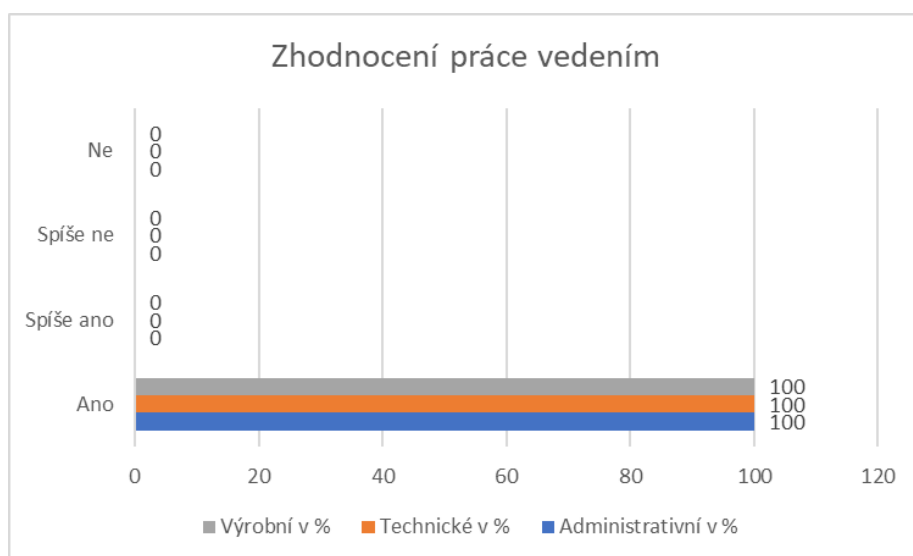
Otázka 18: Je pro Vás důležité zhodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?

Tabulka 13: Zhodnocení práce vedením

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	30	100	20	100	50	100	100	300
Spíše ano	0	0	0	0	0	0	0	0
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Zhodnocení práce vedením



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Z výsledků vyplývá, že je velmi důležité pro všechny pracovníky ze všech oddělení, aby jim vedení dávalo zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu. Bylo by vhodné, aby vedení každý měsíc zorganizovalo sezení se zaměstnanci, kde by jim sdělilo, co se jim povedlo, co se naopak nepovedlo, co by šlo ještě zlepšit a poskytl jim tak zpětnou vazbu o jejich pracovním výkonu.

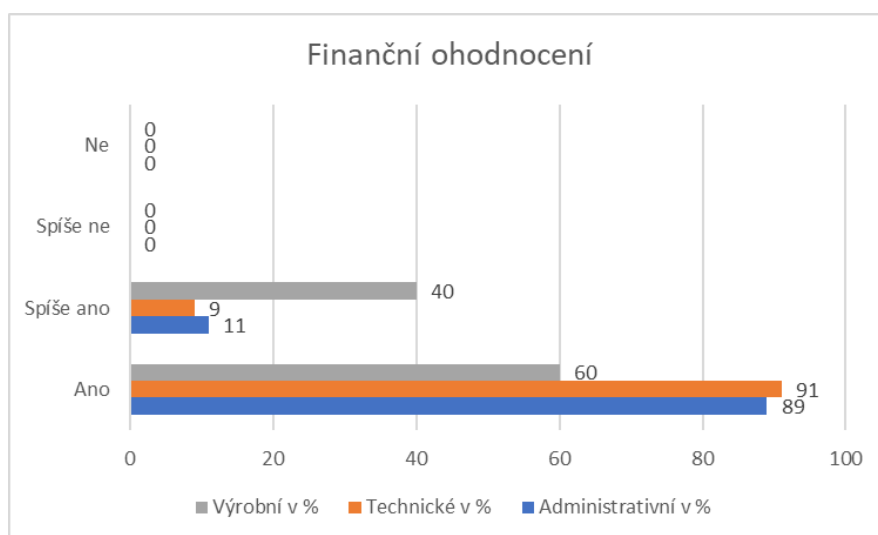
Otázka 19: Myslíte si, že je Vaše práce dostatečně finančně ohodnocena?

Tabulka 14: Finanční ohodnocení

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	26	89	19	91	30	60	75	240
Spíše ano	4	11	1	9	20	40	25	60
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Finanční ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nejvíce jsou spokojeni s finančním ohodnocením respondenti z technického oddělení (91 %). Pracovníci z administrativního oddělení jsou spokojeni se svou finanční odměnou na 89 % a z výrobního oddělení na 60 %. Spíše ano jsou s finančním ohodnocením spokojeni pracovníci z administrativního oddělení (11 %), z technického (9 %) a výrobního (40 %). Je patrné, že nejvíce jsou nespokojeni zaměstnanci z výrobního oddělení. Vedení by se mělo zamyslet, jak pracovníci pracují a pokud je jejich pracovní

výkon dobrý, měla by se jim navýšit mzda. Čím více pracovníci budou spokojeni se svojí odměnou, tím lepší výkon budou na pracovišti podávat.

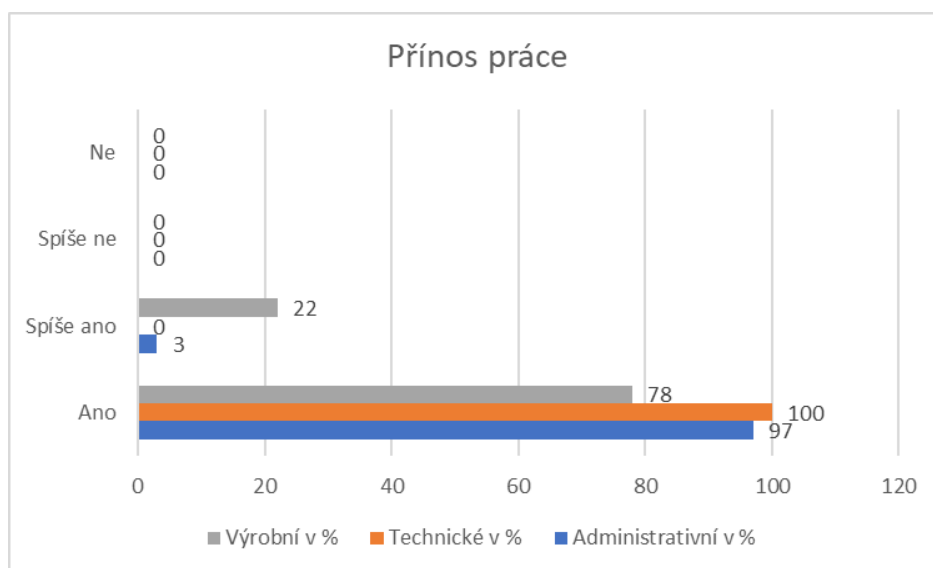
Otázka 20: Považujete svou práci za přínosnou a zajímavou?

Tabulka 15: Přínos práce

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	29	97	20	100	39	78	88	275
Spíše ano	1	3	0	0	11	22	12	25
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Přínos práce



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Nejvíce přínosnou a zajímavou svou práci shledávají respondenti z technického oddělení (100 %). Pracovníci z administrativního oddělení svou práci také shledávají zajímavou a přínosnou (97 %), pouze malé procento (3 %) ji shledává jen spíše přínosnou. Nejhůře je na tom výrobní oddělení. Pouze 78 % pracovníků svou práci shledává zajímavou a přínosnou, 22 % si myslí, že jejich práce je přínosná spíše méně. K tomu, že technici

vnímají svou práci velmi zajímavou přispívá hlavně to, že jejich práce je zároveň i jejich koníčkem. Programují na počítačích, i ve svém volném čase a rádi vymýšlejí nové metody a zlepšení v pracovním softwaru společnosti. Ve výrobním oddělení by bylo možné pracovníky poslat na nějaké inovativní kurzy, kde by se naučili novým věcem a tím by jim jejich práce přišla zajímavější.

Otázka 21: Proč jste si vybral/a své zaměstnání?

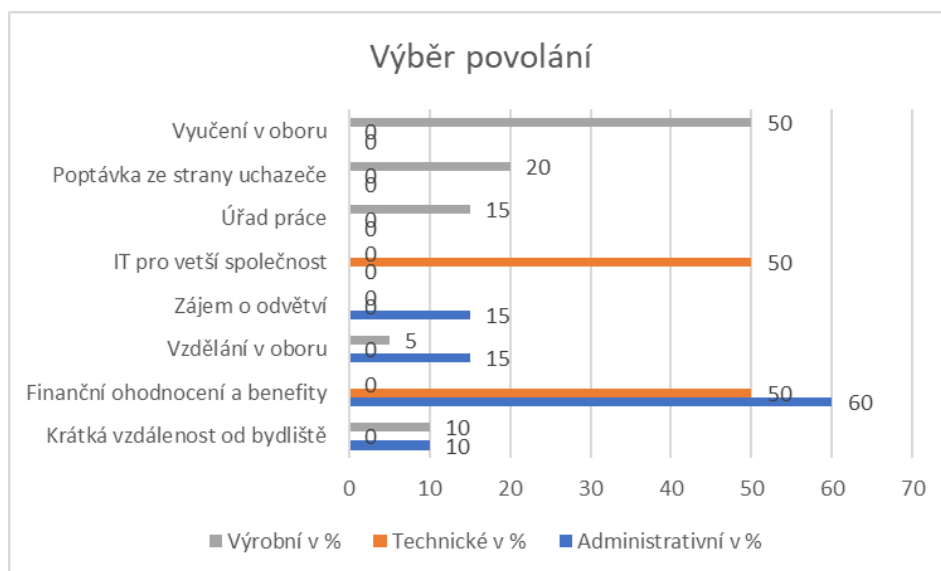
Tato otázka, je jako jediná otevřená v celém dotazníku. Byla požadována pouze krátká a stručná odpověď.

Tabulka 16: Výběr povolání

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Krátká vzdálenost od bydliště	2	10	0	0	5	10	7	20
Finanční ohodnocení a benefity	18	60	10	50	0	0	28	110
Vzdělání v oboru	5	15	0	0	0	0	5	15
Zájem o odvětví	5	15	0	0	2	5	7	20
IT pro větší společnost	0	0	10	50	0	0	10	50
Úřad práce	0	0	0	0	8	15	8	15
Poptávka ze strany uchazeče	0	0	0	0	10	20	10	20
Vyučení v oboru	0	0	0	0	25	50	25	50

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Výběr povolání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Administrativní oddělení

Respondenti z administrativního oddělení odpověděli, že nejčastěji si svou práci vybrali z důvodu krátké vzdálenosti od bydliště (10 %), zájmu o odvětví (15 %), mají vystudovanou příslušnou školu (15 %) a z důvodu vysokého finančního ohodnocení a benefitů (60 %).

Technické oddělení

Respondenti z technického oddělení odpověděli, že si svou práci vybrali zejména proto, že měli zájem spravovat IT systém (50 %) větší společnosti a tato společnost je jako jediná v místě jejich bydliště a zároveň společnost nabízí vysoké finanční ohodnocení a benefity (50 %).

Výrobní oddělení

Respondenti z výrobního oddělení nemají příslušnou kvalifikaci na vyšší pracovní pozici, a tudíž si vybírali profesi, kterou jsou buď vyučení (50 %), nebo jim byla nabídnuta na úřadu práce (15 %). Nebo se byli sami ve společnosti zeptat, zda nehledají zaměstnance na výrobní halu (20 %). Krátkou vzdálenost označilo 10 % a zájem o odvětví 5 %.

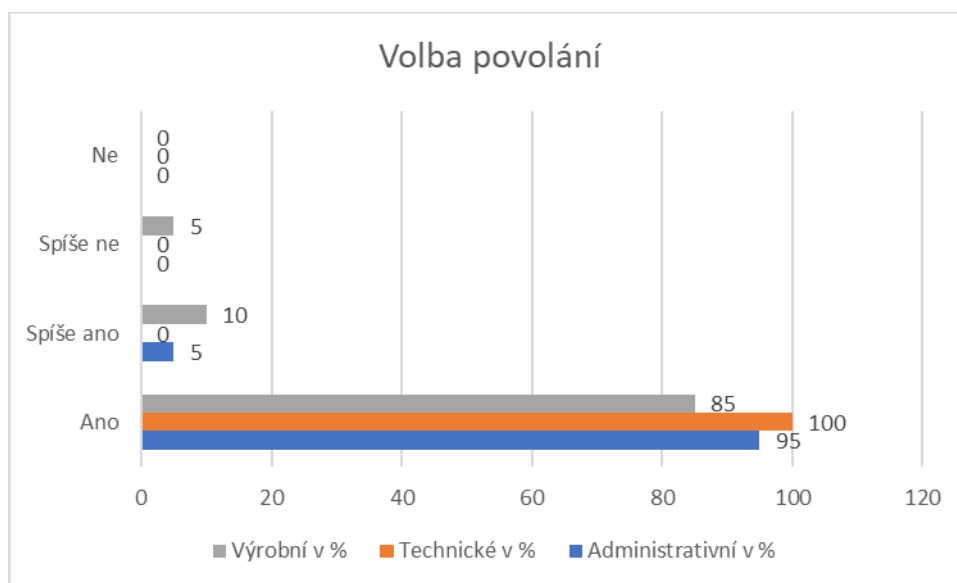
Otázka 22: Rozhodl/a byste se nyní pro volbu svého zaměstnání stejně?

Tabulka 17: Volba povolání

	Administrativní		Technické		Výrobní		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	28	95	20	100	42	85	90	280
Spíše ano	2	5	0	0	5	10	7	15
Spíše ne	0	0	0	0	3	5	3	5
Ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: Volba povolání



Zdroj: vlastní zpracování

Výsledky a diskuse

Na technickém oddělení by se pro své povolání znovu rozhodlo 100 %. Respondenti z administrativního oddělení by se znovu pro své povolání rozhodli z 95 % a spíše ano z 5 %. Na výrobním oddělení by se znovu pro své povolání rozhodlo 85 % respondentů, spíše ano by se rozhodlo 10 % respondentů a spíše ne 5 % respondentů. Vedení by mělo zacílit zejména na výrobní oddělení, aby se zaměstnanci na výrobní hale cítili lépe a rádi se do práce vraceli.

4.4 Návrhy na zlepšení současného stavu

Na základě zjištěných informací prostřednictvím dotazníkového šetření byl proveden rozbor současného řízení motivace a stimulace ve společnosti. Níže jsou uvedeny návrhy, které by mohly vést ke zlepšení současného stavu ve společnosti.

Z otázky č. 6 je zřejmé, že na všech odděleních chybí komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Vedení zřejmě nedostatečně komunikuje se svými podřízenými a nechválí své zaměstnance tak, jak by si to oni představovali. Řešením by bylo uspořádat kurz komunikace pro vedení ze všech oddělení, aby se zlepšila komunikace s pracovníky.

Tabulka 18: Kurz manažerské komunikace

	Cena pro 1 osobu	Cena pro 3 osoby
Kurz manažerské komunikace	4 200 Kč	3 833 Kč
Celkem	4 200 Kč	11 500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 směřuje na nejvíce postrádaný faktor. Pracovníci z administrativního oddělení jednoznačně nejvíce postrádají kladné vztahy na pracovišti. Bylo by vhodné uspořádat pro pracovníky administrativního oddělení jednou za týden 15 minut po polední pauze coffee break, během kterého si dají společně kávu, zákusek a mohou si vzájemně popovídat. Jelikož tam budou přítomni všichni pracovníci, nemůže tak docházet k pomluvám. Bylo by vhodné, aby se těchto setkávání účastnilo i vedení společnosti.

Tabulka 19: Coffee break

	Cena pro 1 osobu	Cena pro 30 osob
Káva	15 Kč	450 Kč
Zákusek	19 Kč	570 Kč
Celkem	34 Kč	1020 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 14 a 15 se týkají spokojenosti s pracovním kolektivem a pracovními vztahy mezi kolegy. Vztahy a pracovišti vyšly opět, jako nejvíce problematické na administrativním oddělení, tudíž bych navrhovala již zmíněný coffee break.

Technikům a pracovníkům na výrobním oddělení chybí dostatečná seberealizace. IT specialisté by se mohli seberealizovat ve vymýšlení nových inovativních úprav v účetním programu společnosti Helios Orange. Jelikož je program méně přehledný, tak by mohli provést jisté úpravy, aby účtování bylo přehlednější a tím i rychlejší.

Na výrobní hale je vždy pověřený pracovník, který sedí ve výpůjčním okénku. Celý den zaznamenává do počítače, kolik náradí za den vypůjčil pracovníkům na jednotlivých úsecích výrobní haly. O tyto drobné objednávky náradí se starají přímo zaměstnanci na výrobní hale. Jelikož část objednaného zboží je dodávána také z Německa, bylo by dobré uspořádat kurz německého jazyka, aby i tito zaměstnanci zvládali práci se zahraničními fakturami.

Tabulka 20: Kurz německého jazyka

	Cena pro 1 osobu	Cena pro 30 osob
Kurz německého jazyka	1 500 Kč	45 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 12 a 13 se týkají benefitů. Nejméně benefitů je poskytováno pracovníkům z výrobního oddělení, a to hlavně v oblasti kultury. Jelikož společnost sídlí v Týně nad Vltavou a nachází se zde Otáčivé hlediště, bylo by možné zaměstnancům věnovat divadelní představení. Kapacita hlediště je dostatečně velká, aby se tam vešli všichni zaměstnanci. Většinou je na výběr ze tří divadelních her. Mohlo by proběhnout hlasování a dle výsledku hru zvolit. Společně strávený čas pomůže k utužení celého společenství.

Tabulka 21: Divadelní hra

	Cena pro 1 osobu	Cena pro 50 osob
Divadelní hra	200 Kč	10 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 7,16,19 se zabývají stejnou problematikou. Jedná se o to, zda jsou zaměstnanci ve své práci rádi, zda mají dostatečnou motivaci a co si myslí, o svém finančním

ohodnocení. Největším motivátorem vyšla u všech oddělení jednoznačně mzda. Pracovníci z výrobního oddělení jsou se svým finančním ohodnocením spokojeni nejméně a mají tudíž nejmenší motivaci k práci. Navrhovala bych zvýšení stimulačních prostředků např. zvýšit penzijní připojištění.

V tabulce je porovnáno, zda je pro zaměstnavatele a zaměstnance výhodnější přidat 500 Kč na penzijní připojištění nebo přímo na hrubé mzdě.

Tabulka 22: Přínos pro zaměstnance

	Hrubá mzda	Penzijní připojištění
Částka	500 Kč	500 Kč
Zdravotní pojištění (4,5 %)	23 Kč	0 Kč
Sociální pojištění (6,5 %)	33 Kč	0 Kč
Daň z příjmu (15 %)	60 Kč	0 Kč
Čisté zvýšení příjmů	384 Kč	500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Postup výpočtu:

Pokud se zaměstnanci zvýší hrubá mzda o 500 Kč, tak zaměstnavatel bude muset odvést zdravotní pojištění (4,5 %) a sociální pojištění (6,5 %). Následně se vypočítá daň z příjmu (15 %). Daň z příjmů se spočítá, jako 15 % z dílčího základu daně, zaokrouhleného na 100 Kč. Dílčí základ daně tvoří $500 - 23 - 33 = 444$ Kč, zaokrouhleno na $400 * 0,15 = 60$ Kč. Čisté zvýšení příjmů se vypočítá, jako $500 - 23 - 33 - 60 = 384$ Kč.

V případě penzijního připojištění nejsou povinné žádné srážky, tudíž zaměstnanec obdrží 500 Kč do budoucna. Měsíčně získá o 116 Kč více (500–384), než kdyby se mu zvýšila hrubá mzda o 500 Kč.

Tabulka 23: Úspora pro zaměstnavatele

	Hrubá mzda	Penzijní pojištění
Částka	500 Kč	500 Kč
Zdravotní pojištění (9 %)	45 Kč	0 Kč
Sociální pojištění (24,8 %)	124 Kč	0 Kč
Měsíční náklady	669 Kč	500 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Postup výpočtu:

Pokud zaměstnavatel navýší hrubou mzdu, musí odvést zdravotní pojištění (9 %) a sociální pojištění (24,8 %). Pokud porovnáme měsíční náklady na zvýšení hrubé mzdy (699 Kč) a penzijní připojištění (500 Kč), je zřejmé, že pro zaměstnavatele je výhodnější zaměstnanci zvýšit penzijní připojištění. Celkově ušetří $699 - 500 = 199$ Kč na 1 zaměstnance.

Tabulka 24: Roční náklady

Roční náklady	Hrubá mzda	Penzijní pojištění
Náklady na 1 zaměstnance	8 028 Kč	6 000 Kč
Náklady na 100 zaměstnanců	802 800 Kč	600 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka zobrazuje roční náklady, které by zaměstnavatel vynaložil na zvýšení hrubé mzdy a na zvýšení penzijního připojištění. Z tabulky vyplývá, že pokud zaměstnavatel zvýší zaměstnancům penzijní připojištění, a ne hrubou mzdu, tak ročně ušetří $802\,800 - 600\,000 = 202\,800$ Kč.

5 Závěr

Cílem bakalářské práce je rozbor forem motivace, motivačních a stimulačních prostředků při řízení vybrané společnosti spolu s návrhy na zlepšení současného stavu.

Pro tyto účely byla vybrána společnost RICHMONT-CZ, a.s., která se nejvíce zabývá lakováním, CNC kovoobráběním, zámečnickou výrobou a programováním. Ke zjištění současného stavu řízení motivace a stimulace bylo použito dotazníkové šetření, pozorování, které probíhalo při letní brigádě, odborné praxi a nestrukturované rozhovory.

Výsledky ukazují, že více respondentů zastupují muži, tvoří 60 %, ženy zastupují 40 %. Tyto výsledky bylo možné očekávat, vzhledem k technickému zaměření společnosti. Ve výrobním oddělení pracují spíše muži, na administrativním oddělení převažují ženy. Nejvíce respondentů spadá do věkové kategorie 45–55 let, druhou největší skupinou jsou respondenti spadající do věkové kategorie 36–45 let. Převažuje zde středoškolské vzdělání a odborné vzdělání s výučním listem. Nejvíce respondentů je ve společnosti zaměstnáno 5–10 let.

Všichni respondenti z administrativního (55 %), technického (48 %) i výrobního oddělení (40 %), se shodli na tom, že největším motivátorem je pro ně mzda. Druhým největším motivátorem pro administrativní oddělení je kariérní růst (19 %), obdobně pro technické oddělení je na druhém místě také kariérní růst (25 %). Na výrobním oddělení jsou na druhém místě kladné vztahy na pracovišti (25 %).

Pokud se jedná o motivaci ze strany vedení, 95 % respondentů z administrativního oddělení si myslí, že je motivace velká, totéž si myslí i 88 % z technického a 78 % z výrobního oddělení. Zbylí respondenti si myslí, že motivace je spíše dostatečná a pouze 2 lidé z výrobního oddělení se domnívají, že pracovní motivace ze strany vedení je spíše menší. Pro zlepšení komunikace na všech odděleních je vhodné pro vedení uspořádat kurz manažerské komunikace, aby se naučilo lépe komunikovat se svými podřízenými a chválit je za dobře odvedenou práci.

Ve výrobním oddělení by bylo vhodné přejít z autokratického stylu vedení do demokratického, jako tomu je na zbylých odděleních. Pracovníkům stoupne pracovní motivace, protože si budou vědomi toho, že vedení se zajímá o jejich názory.

Nejvíce postrádaným faktorem jsou pro respondenty z administrativního oddělení kladné vztahy na pracovišti 40 %. Pro respondenty z technického (55 %) a výrobního oddělení (65 %) je nejvíce postrádaným faktorem větší šance se seberealizovat. Pro zlepšení vztahů

na pracovišti na administrativním oddělení byl zvolen návrh v podobě coffee breaku, kde by se zaměstnanci pravidelně scházeli, dali si společně kávu a tím mezi sebou upevnili přátelštější vazby. Pokud se jedná o seberealizaci u techniků, byl podán návrh, aby jim bylo umožněno vylepšit a zpřehlednit účetní program společnosti – Helios Orange. Díky vylepšení půjde v účtárně práce rychleji a efektivněji. Seberealizovat lze i dělníky na výrobní hale. Byl podán návrh, aby se zúčastnili kurzu německého jazyka, který by jim pomohl se lépe orientovat v objednávkách z Německa na drobnější pracovní materiál a zboží.

Všem zaměstnancům jsou nabízeny vzdělávací kurzy a všichni se jich účastní. Respondenti z administrativního oddělení jsou spokojeni s kurzy nejvíce a 96 % uvádí, že jsou pro jejich práci přínosné. Na technickém oddělení 92 % respondentů uvádí, že jsou vzdělávací kurzy pro jejich práci přínosné a na výrobním oddělení to uvádí 70 % respondentů. Zbytek pracovníků se spíše spokojen a 3 lidé z výrobního oddělení spíše spokojeni nejsou a kurzy nepovažují za příliš přínosné k jejich práci.

Všichni respondenti na všech odděleních (50 %) využívají příspěvek na stravování v závodní jídelně. Na administrativním a technickém oddělení je druhý nejvyužívanější příspěvek na rekreaci (20 %). Na výrobním oddělení je druhý nejvyužívanější benefit prodej firemních výrobků a služeb se slevou (20 %). Naopak nejméně benefitů je poskytováno na kulturu. Na administrativním a technickém oddělení činí příspěvek 5 %, na výrobním oddělení příspěvek na kulturu nedostávají. Zde byl podán návrh, aby pracovníkům na výrobní hale byla nabídnuta možnost jít na divadelní představení na Otáčivém hledišti v Týně nad Vltavou, o tom, na jakou hru půjdou, mohou rozhodnout hlasováním.

Vztahy a pracovní kolektiv nejhůře hodnotí pracovníci z administrativního oddělení. Pracovníci z administrativního oddělení z 65 % spíše s pracovním kolektivem spokojeni nejsou a vztahy mezi kolegy hodnotí spíše záporně z 60 %. Ostatní pracovníci jsou buď plně nebo částečně spokojeni. Na technickém oddělení je situace lepší, s pracovním kolektivem je spíše spokojeno 92 % a vztahy mezi kolegy hodnotí spíše kladně 85 %. Ostatní jsou spokojeni. Ve výrobním oddělení je s pracovním kolektivem spíše spokojeno 69 % respondentů, 5 % moc spokojen není a zbytek je spokojen (26 %). Vztahy mezi kolegy hodnotí spíše kladně 72 %. Kladně vztahy hodnotí 24 % a spíše záporně 4 %. Na této otázce lze vidět, jak úzce souvisí s nejvíce postrádaným faktorem na

administrativním oddělení. Zde je opět možnost uspořádat coffee break, jak bylo již řečeno u výše uvedené otázky.

Své zaměstnání rádo vykonává 97 % respondentů z administrativního oddělení a 95 % z technického oddělení, ostatní pracovníci označili odpověď spíše ano. Ve výrobním oddělení je plně spokojeno se svým zaměstnáním 10 % pracovníků, spíše ano 45 % a spíše ne 45 %. – tito pracovníci mají nízkou seberealizaci.

Pro všechny respondenty ze všech oddělení je ze 100 % důležitá a motivující pochvala od vedení a zhodnocení práce ze strany nadřízeného.

S finančním ohodnocením je spokojeno 89 % respondentů z administrativního oddělení a spíše spokojeno je 11 %. Pracovníci z administrativy, kteří považují svou práci za přínosnou a zajímavou tvoří 97 %. Na technickém oddělení je se svým finančním ohodnocením spokojeno 91 % a spíše spokojeno 9 %. Technici považují svou práci za 100 % zajímavou. Ve výrobním oddělení je s finančním ohodnocením spokojeno 60 % respondentů a 40 % spíše ano. Z výrobního oddělení považuje svou práci za zajímavou 78 % respondentů. Za méně zajímavou ji považuje 22 % pracovníků. Vzhledem k nejmenší spokojenosti s finančním ohodnocením, byl vytvořen návrh v podobě přidání 500 Kč na penzijní připojištění. Ze strany zaměstnavatele i zaměstnance je finančně výhodnější, aby bylo zaměstnancům přidáno na penzijní připojištění, než na hrubé mzdě. Zaměstnavatel ušetří a zaměstnanec dostane vyšší částku, než by dostal při zvýšení hrubé mzdy o 500 Kč. Penzijní připojištění je detailně popsáno a vyčísleno v kapitole – 4.4. Návrhy na zlepšení současného stavu.

Pracovníci z administrativy si své zaměstnání zvolili z 60 % kvůli finančnímu ohodnocení a benefitům. Zájem o odvětví a vzdělání v oboru tvoří 30 %. Technici si své zaměstnání vybrali z 50 % kvůli finančnímu ohodnocení a benefitům a z 50 % kvůli práci v IT oboru. Ve výrobním oddělení z 50 % si pracovníci zaměstnání vybrali kvůli vyučení v oboru, 20 % tvoří poptávka ze strany uchazeče a 15 % tvoří úřad práce.

Technici by se rozhodli pro volbu svého povolání opět na 100 %. Administrativní pracovníci by se rozhodli z 95 % stejně. Ve výrobním oddělení by se rozhodlo stejně 85 %, spíše by u své práce zůstalo 10 % a spíše by se ke své práci nevrátilo 5 %. Zde se musí na motivaci zacílit nejvíce, aby nedocházelo k tomu, že by zaměstnanci přecházeli ke konkurenci.

Na základě odpovědí lze určit nedostatky v motivačním systému. Byly navrženy a vyčísleny návrhy, které by mohly vést ke zlepšení současné situace ve společnosti. Podrobně jsou všechny návrhy popsány a vyčíslené v kapitole – 4.4. Návrhy na zlepšení současného stavu.

Návrhy pro zlepšení:

- Lepší komunikace se zaměstnanci - kurz manažerské komunikace.
- Udržování mezilidských vztahů a přátelského kolektivu - coffee break.
- Poskytování dalšího školení, vzdělávání - kurz německého jazyka.
- Zvýšit možnost seberealizace - úprava účetního systému.
- Rozšíření zaměstnaneckých výhod - příspěvek na kulturu.
- Rozšíření zaměstnaneckých benefitů - penzijní připojištění.
- Projevování většího uznání a pochval.
- Změna stylu vedení při řízení motivace.

Výše zmíněné návrhy by mohly vést ke zlepšení současného řízení motivace a stimulace ve společnosti. Měly by vylepšit komunikaci mezi vedoucími pracovníky a jejich podřízenými, dále by měly zvýšit šanci se seberealizovat a měly by vést ke zlepšení vztahů na pracovišti a tím posílit zaměstnance k lepším pracovním výkonům. Čím více budou zaměstnanci spokojenější, tím více se bude firma do budoucna rozvíjet a prosperovat.

Summary

The thesis deals with the issue of work motivation and stimulation of employees in the RICHMONT – CZ a.s. company. The theoretical part describes the basic concepts and definitions of work motivation and stimulation and motivational and stimulating means. The practical part is focused on the evaluation of work motivation and stimulation in the company. Through a questionnaire survey presented to a total of 100 employees, information about their work motivation and stimulation was obtained. Based on the analysis of the questionnaire survey data, the results are statistically processed into tables and graphs. On the basis of the results obtained by statistical processing, measures, recommendations and suggestions for improving work motivation and stimulation of employees are presented to the company management.

Key words: motivation, stimulation, incentive, motive, company, employees

6 Přehled literatury

Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.

Adams, J. S. (2018, November). *Towards an understanding of inequity*. *The Journal of Abnormal and Social Psychology* (2018, November), 67(5), 422-436 Dostupné z: doi:10.1037/h0040968.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing.

Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: Building Sustainable Organisational Performance Improvement*. London: Kogan Page.

Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty*. Brno: Computer Press.

Bedrnová, E., & Nový, I., a kol. (2004). *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vyd. Praha: Management Press.

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

Bělohlávek, F. (2005). *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. Brno: CP Books.

Cejthamr, V., & Dědina, V. (2010). *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada.

Cropanzo, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2021, November) *The Management of Organizational Justice*. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48. doi:10.5465/amp.2007.27895338.

Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde.

Dvořáková, Z. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.

Kozel, R., Mynářová, L., & Svobodová H. (2011). *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada.

Krninská, R. (2012). *Motivace a stimulace pracovního jednání*. České Budějovice: Jihočeská univerzita.

- Kupkovič, M., a kol. (2002). *Podnikové hospodárstvo. 6. doplnené vydanie*. Bratislava: Sprint.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery. 3., aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada.
- Pink, D., & Pohon, H. (2011). *Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje!* Olomouc: ANAG.
- Plamínek, J. (2010). *Tajemství motivace*. Praha: Grada.
- Plamínek, J. (2018). *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. 5., aktualizované a rozšířené vydání*. Praha: Grada.
- Provazník, V., & Komárková, R. (2004). *Motivace pracovního jednání. 2.* Praha: Oeconomica.
- Stritzelberger, R. (2014). *Tajemství sebemotivace: jak dosáhnout všeho, co chcete*. Praha: Grada.
- Štěpaník, J. (2003). *Umění jednat s lidmi*. Praha: Grada.
- Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada.
- Váchal, J., & Vochozka, M., a kol. (2013). *Podnikové řízení*. Praha: Grada.
- Internetové stránky RICHMONT-CZ. a.s. [online]. [cit. 2002-01-01]. Dostupný z <https://www.richmont-cz.com/o-nas/politika-kvality>.

Seznam obrázků, grafů, tabulek, zkratek, příloh

Seznam tabulek

Tabulka 1: Největší motivátor.....	33
Tabulka 2: Motivace od vedení.....	34
Tabulka 3: Postrádaný faktor.....	35
Tabulka 4: Vzdělávací programy.....	37
Tabulka 5: Účast na vzdělávacích kurzech.....	38
Tabulka 6: Přínos kurzů.....	39
Tabulka 7: Benefity.....	40
Tabulka 8: Využívané benefity.....	41
Tabulka 9: Spokojenost s pracovním kolektivem.....	42
Tabulka 10: Vztahy mezi kolegy.....	44
Tabulka 11: Zaměstnání.....	45
Tabulka 12: Pochvala od vedení.....	46
Tabulka 13: Zhodnocení práce vedením.....	47
Tabulka 14: Finanční ohodnocení.....	48
Tabulka 15: Přínos práce.....	49
Tabulka 16: Výběr povolání.....	50
Tabulka 17: Volba povolání.....	52
Tabulka 18: Kurz manažerské komunikace.....	53
Tabulka 19: Coffee break.....	54
Tabulka 20: Kurz německého jazyka.....	54
Tabulka 21: Divadelní hra.....	55
Tabulka 22: Přínos pro zaměstnance.....	55
Tabulka 23: Úspora pro zaměstnavatele.....	56
Tabulka 24: Roční náklady.....	56

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb.....	7
Obrázek 2: Manažerská mřížka.....	21

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví	29
Graf 2: Procentní zastoupení mužských respondentů v jednotlivých odděleních	30
Graf 3: Procentní zastoupení ženských respondentů v jednotlivých odděleních	30
Graf 4: Věkové kategorie.....	31
Graf 5: Vzdělání.....	31
Graf 6: Počet let ve společnosti.....	32
Graf 7: Pracovní úseky.....	32
Graf 8: Největší pracovní motivátor.....	33
Graf 9: Motivace od vedoucího pracovníka.....	35
Graf 10: Nejvíce postrádaný faktor.....	36
Graf 11: Vzdělávací programy.....	37
Graf 12: Účast na vzdělávacích kurzech.....	38
Graf 13: Přínos kurzů.....	39
Graf 14: Benefity.....	40
Graf 15: Využívané benefity	41
Graf 16: Spokojenost s pracovním kolektivem.....	43
Graf 17: Vztahy mezi kolegy.....	44
Graf 18: Zaměstnání.....	45
Graf 19: Pochvala od vedení.....	46
Graf 20: Zhodnocení práce vedením.....	47
Graf 21: Finanční ohodnocení.....	48
Graf 22: Přínos práce.....	49
Graf 23: Výběr povolání.....	51
Graf 24: Volba povolání.....	52

Seznam zkratk

Např. = například

Tj. = to je

Resp. = respektive

OCB = Organizační občanské chování – Organizational citizenship behaviour

CNC = Počítačem číslicově řízený – Computer numerical control

Č. = číslo

Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

7 Přílohy

DOTAZNÍK

Vážení zaměstnanci,

jmenuji se Monika Hospodářská a studuji na Jihočeské univerzitě, obor Řízení a ekonomika podniku. Tímto bych Vás chtěla požádat o vyplnění krátkého dotazníku, který bude sloužit, jako podklad pro praktickou část mé bakalářské práce, která se nazývá Řízení motivace a stimulace ve vybrané společnosti. Výsledky jsou anonymní a slouží pouze pro účely bakalářské práce. Cílem je zjistit, jaká je Vaše dosavadní spokojenost ve firmě, jak je řízeno motivování a stimulace a navrhnout případná zlepšení.

Předem děkuji za ochotu a spolupráci.

Monika Hospodářská

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Do jaké věkové kategorie patříte?

- do 25 let
- 25–35
- 36–45
- 45–55
- 56 a více

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Odborné s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Jak dlouho jste již ve společnosti zaměstnán/a?

- 2–5 let
- 5–10 let
- 10–15 let
- 15 let a více

5. V jakém úseku pracujete?

- Výrobní
- Technické
- Administrativní
- Jiné

6. Co Vás nejvíce ve svém zaměstnání motivuje?

- Mzda
- Kariérní růst
- Seberealizace
- Pochvala
- Vztahy na pracovišti
- Pracovní prostředí
- Jiné

7. Je ve Vaší společnosti ze strany vedoucího pracovníka uskutečňována dostatečná motivace?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Zvolte, dle Vašich kritérií, co v podniku nejvíce postrádáte

- Lepší komunikace s vedoucím pracovníkem
- Více šancí se seberealizovat
- Více pochvaly a uznání za dobře odvedenou práci
- Kladné vztahy na pracovišti
- Příjemné pracovní prostředí
- Jiné

9. Je vám umožněno účastnit se různých vzdělávacích programů?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Pokud Vám to je umožněno, účastníte se těchto programů?

- Ano, povinně
- Ano, dobrovolně
- Spíše ne
- Ne

11. Považujete tyto vzdělávací kurzy a programy za přínosné pro Vaši práci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Jsou Vám nabízeny různé benefity?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Jaké benefity ve svém zaměstnání využíváte?

- Rozvoj a vzdělávání
- Příspěvky na dopravu
- Příspěvky na bydlení
- Příspěvky na rekreaci
- Stravování
- Kapitálové životní pojištění
- Penzijní pojištění
- Kultura
- Sport
- Péče o zdraví
- Dovolena nad rámec zákona
- Prodej firemních výrobků a služeb se slevou

14. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Jak hodnotíte pracovní vztahy mezi kolegy?

- Kladně
- Spíše kladně
- Spíše záporně
- Záporně

16. Vykonáváte své zaměstnání rád/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Je pro Vás důležité uznání a pochvala od vedení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Je pro Vás důležité zhodnocení Vaší práce ze strany nadřízeného?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Myslíte si, že Vaše práce je dostatečně finančně ohodnocena?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Považujete svou práci za přínosnou a zajímavou?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Proč jste si vybral/a své zaměstnání?

.....

22. Rozhodl/a byste se nyní pro volbu svého zaměstnání stejně?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne