

ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu

Analýza spokojenosti a motivace THP zaměstnanců ve společnosti DP WORK, s.r.o.

Kristýna MICHÁLKOVÁ

Vedoucí práce: doc. Ing. Vladislav Flek, CSc.

Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním bakalářské práce

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 06. 12. 2016

Děkuji doc. Ing. Vladislavu Flekovi, CSc. za odborné vedení bakalářské práce, poskytování cenných rad a informačních podkladů. Dále bych ráda poděkovala vedení společnosti DP WORK, s.r.o. za spolupráci a za poskytnutí informací. A v neposlední řadě děkuji rodině a přátelům za podporu.

Obsah

Úvod	7
I. Teoretická část	9
1 Obecná charakteristika motivace a stimulace	9
1.1 Motivace	9
1.2 Stimulace	15
1.3 Individuální motivační typologie lidí	16
2 Motivace a spokojenost v pracovním prostředí	18
2.1 Motivace pracovního jednání	18
2.2 Motivace a výkon	20
2.3 Vybrané motivační teorie	21
2.4 Pracovní spokojenost	23
II. Praktická část	25
3 Metodologie průzkumu	25
3.1 Sběr dat	25
3.2 Vzorek respondentů	25
3.3 Charakteristika společnosti DP WORK, s.r.o.	26
4 Vyhodnocení šetření	28
4.1 Interpretace výsledků dotazníkového šetření	28
4.2 Vyhodnocení hypotéz	51
5 Vlastní návrhy a doporučení pro vedení společnosti	53
Závěr	56
Seznam literatury	58
Seznam obrázků	60
Seznam příloh	62

Seznam použitých zkratk a symbolů

THP	Technicko-hospodářský pracovník
DPW	DP WORK, s.r.o.
s.r.o.	společnost s ručeným omezeným
apod.	a podobně
aj.	a jiné
např.	například
tj.	to jest
tzv.	takzvaný/á/é

Úvod

Tato bakalářská práce se zabývá spokojeností a motivací zaměstnanců v personální společnosti.

Hlavním cílem je analyzovat stav spokojenosti a motivace kmenových zaměstnanců společnosti DP WORK, s.r.o. a navrhnout konkrétní opatření ke zlepšení tohoto stavu. Bakalářská práce je dělena na dvě základní části, na teoretickou a praktickou část.

Teoretická část vysvětluje obecně pojmy motivace a stimulace. Dále se tato část práce zaměřuje na individuální motivační typologie lidí a na motivaci pracovních činností. Poté jsou představeny dvě motivační teorie a nakonec je zde specifikována pracovní spokojenost.

Často právě profesně schopní zaměstnanci představují nejdůležitější článek prosperující firmy. Proto společnosti vynakládají nemalé úsilí na jejich udržení. To se však stává obtížným úkolem pro většinu organizací i z důvodu vysoké konkurence. Podle mého názoru v současné době zaměstnancům nejde pouze o finanční ohodnocení a hmotné odměny. Ze svého pohledu mohu konstatovat, že např. uznání od vedoucího pracovníka hraje významnou roli, spolu s obsahem práce, komunikací na pracovišti, vzděláváním a s dalšími elementy. S tím se pojí samotné téma této bakalářské práce, které představuje termíny motivace a spokojenost zaměstnanců, které by neměly být opomíjeny.

Zaměstnanci, kteří jsou spokojení, motivovaní, vědí, co je jejich úkolem, kteří se cítí být součástí společnosti a jsou bráni vážně, nemají prvotní impuls k opuštění firmy. Z druhé strany, pro organizace není motivace zaměstnanců snadným úkolem. Není určen přesný postup, podle kterého by bylo možné docílit celkové a dlouhodobé spokojenosti pracovníků. Avšak díky poznání lidí a správnému uchopení motivačních nástrojů, je možné docílit dílčí spokojenosti, což v důsledku bude hrát velkou roli, jak pro společnost, tak především pro pracovníka.

Praktická část se zabývá analýzou stavu spokojenosti a motivace THP zaměstnanců ve společnosti DP WORK, s.r.o. jeho vyhodnocením a následnému návrhu na zlepšení. Firma DPW je řazena do malých a středních podniků, a proto velice záleží na zaměstnancích, jelikož i jeden zaměstnanec má podíl na úspěchu

společnosti. Ať už je to zaměstnanec z první linie managementu, ze středního nebo je to pracovník z top managementu.

Pro průzkum spokojenosti a motivace THP zaměstnanců společnosti DPW jsem stanovila čtyři hypotézy, které by měly být na závěr práce potvrzeny či naopak vyvráceny.

1. Snahou každé společnosti je mít zcela a spíše spokojené zaměstnance, a proto předpokládám, že 75 % a více pracovníků je zcela a spíše spokojeno se svým zaměstnáním u společnosti DPW.
2. Změny se dotýkají celé firmy, proto je cílem organizací, aby změny byly dobře organizovány a zaměstnanci tyto změny vítali. Z tohoto důvodu se domnívám, že 50 % a více zaměstnanců je zcela a spíše spokojeno s organizací změn ve firmě DPW, a proto i 50 % a více pracovníků zcela a spíše souhlasí s prováděním změn ve společnosti.
3. V oblasti pracovních mezilidských vztahů se ve firmách často vyskytují neshody a problémy, obzvláště mezi jednotlivými útvary, a proto se domnívám, že 25 % a více pracovníků DPW si nemyslí, že spolu pracovní týmy dobře spolupracují.
4. Vedoucí pracovníci bývají velmi pracovně vytíženi, a proto nevěnují dostatečnou pozornost svým podřízeným, z tohoto důvodu předpokládám, že 25 % až 50 % zaměstnanců nemůže souhlasit s tím, že je dostatečně chváleno a uznáváno za svou vykonanou práci ze strany svého přímého nadřízeného.

I. Teoretická část

1 Obecná charakteristika motivace a stimulace

Kladný vztah postavený na ochotě a pozitivním postoji k vykonávání činností, jak mimopracovních, tak zejména pracovních, z pravidla vzniká za pomoci dvou vlivů, motivace a stimulace. Přirozeně tyto vlivy spolu s dalšími faktory, jako jsou například vědomosti, dovednosti a schopnosti jedince ovlivňují přístup k pracovním činnostem. Obecně lze říci, že díky těmto vlivům je možné dosáhnout vyššího pracovního výkonu, splnění úkolů ve značné kvalitě a v časovém termínu ze strany pracovníka. Dále lze dosáhnout úspěšnosti, rozvoje a dosažení cílů stanovených společnostmi, a to je záměr pro majoritu organizací. Lidské zdroje jsou v druhém desetiletí 21. století „nedostatkovým zbožím“, proto je důležité, aby stávajícím zaměstnancům společnosti věnovaly vysokou pozornost a udržely tak co nejnižší fluktuaci. Úvod této kapitoly definuje faktory, které ovlivňují oblast řízení lidských zdrojů – motivaci a stimulaci.

1.1 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“, v překladu pohybovat, hýbat. Existuje nespočet definic, týkající se vystižení významu motivace. Každý autor percipuje a interpretuje motivaci nepatrně odlišně. Avšak všechny pojednávají takřka o stejném. Motivaci lze z teoretického hlediska definovat, jako soubor endogenních, tj. vnitřních impulzů, který determinuje lidské činnosti, chování a jednání určitým směrem, pro dosažení předem stanoveného cíle. Pro zjednodušení je možné říci, že společným bodem definicí je počáteční touha, následná vnitřní pohnutka a dopracování se k cíli.

Tato kapitola představuje tři vybrané definice motivace, které potvrzují výše zmíněné tvrzení.

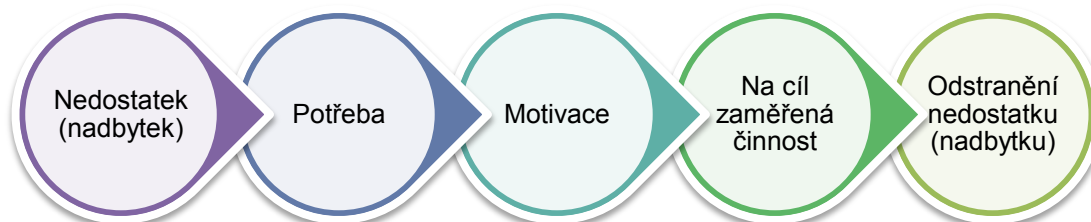
Motivace jednak „*vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzeou aktivitu udržují.*“ (Bedrnová & Nový, 2007, str. 362)

Dále je úspěšná motivace vnímána, jako zevnitř vycházející činnosti, které jsou v souladu s existujícími a aktuálními potřebami jedince. Aby motivovaná činnost probíhala bez kontroly a bez přítomnosti dalších vlivů, je důležité mít schopnost poznat současné motivy lidí, což je nelehkým úkolem a vyžaduje velkou znalost osobnosti motivovaného člověka. (Plamínek, 2008)

Veškeré cílevědomé počínání jedince je jednáním motivovaným. Motivace organizuje a sjednocuje aktivity člověka, jak fyzické, tak i psychické k určenému cíli. (Mayerová & Růžička, 2000)

V souhrnu pro mě motivace vzbuzuje snahu vykonat činnosti s vyšším nasazením a přidanou hodnotou.

Motivaci můžeme dále chápat jako proces, který znázorňuje vztah nedostatku, potřeb, motivace a činností. Na začátku motivace je zaznamenána potřeba, vycházející zevnitř, která je vyvolána nedostatkem či naopak nadbytkem. Potřeba dále vede k vymezení cíle, který uspokojí počáteční potřebu a závěrem nedostatek či nadbytek odstraní (viz Obr. 1). (Bedrnová & Nový, 2007)



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bedrnová & Nový, 2007)

Obr. 1 Proces motivace

Obrázek procesu motivace vyjadřuje vztah, který může mít tendenci se opakovat. Jestliže je dosaženo stanoveného cíle a především je uspokojena potřeba daným chováním, je velký předpoklad, že pokud se v budoucnu objeví potřeba analogická, bude se toto chování opakovat. Naopak není-li cíle dosaženo, je velmi pravděpodobné, že v budoucnosti chování a jednání jedince proběhne odlišně. (Armstrong, 2014)

Motiv

Z textu i z uvedených tří definic vyplývá, že motiv je nedílnou součástí procesu, bez kterého by motivace neproběhla. Motiv neboli popud či pohnutka představuje vnitřní hybnou psychickou sílu, kterou lze chápat jako důvod k určitému jednání a chování člověka, čímž motivace vzniká. Všeobecným úkolem motivů je dopracování se ke konečnému psychickému stavu, takzvaného nasycení, tj. uspokojení a naplnění pocitů z právě dosaženého cíle motivu. Z tohoto lze chápat, že motivy působí do té doby, než je dosaženo cíle. Tyto motivy jsou označovány jako cílové, terminální. Naopak motivy, kterým nelze přiřadit cílový stav, se označují jako motivy instrumentální. Dále můžeme rozlišit motivy orientované stejným či alespoň podobným směrem. Tyto motivy se vzájemně posilují, na rozdíl od motivů, které jsou orientovány směry rozdílnými, tedy motivy protikladné, které se vzájemně oslabují, až znemožňují. (Bedrnová & Nový, 2007)

Tři dimenze působnosti motivace

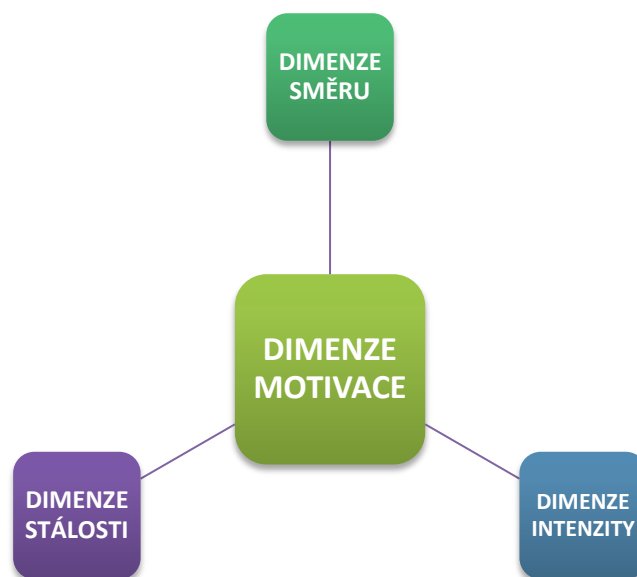
Motivace působí naráz ve třech dimenzích, což je jeden z nejvýznamnějších rysů motivace, viz obr. 2 (Bedrnová & Nový, 2007):

První dimenzí je **dimenze směru**, která orientuje motivaci člověka i jeho činnosti určitým směrem, a zároveň jej od jistých směrů odvrací. Utvářením směru je dosaženo toho, aby jedinec plnil dané pracovní úlohy takovou cestou, která je vyžadována. Mezi časté pojmy, které tuto skutečnost vyjadřují, patří: „rád bych to a to“, „chci to a to“ apod.

Dimenze intenzity je druhým rozměrem zaměřující se na sílu a úsilí motivace. Tato dimenze sleduje vynaloženou energii člověka na splnění stanoveného cíle. Míra intenzity může být přiblížena obraty: „docela bych chtěl...“, „chci...“, „velmi toužím...“ apod.

Dimenze stálosti je třetí a poslední dimenzí, kterou můžeme znát také jako dimenzi vytrvalosti či perzistence. Tento rozměr se věnuje překonáváním vnitřních i vnějších překážek, které se mohou vyskytovat při vykonávání motivované činnosti.

Všechny výše zmíněné dimenze pokládám za důležité, avšak pro mě osobně, je nejpodstatnější dimenze stálosti. Důvodem je fakt, že pokud překážky nepřekonáme, nikdy nedosáhneme cíle.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bedrnová & Nový, 2007)

Obr. 2 Dimenze motivace

Zdroje motivace

Pro správné pochopení problematiky motivace pracovního jednání je nezbytné porozumět, z čeho motivace vzniká. Skutečnosti, které motivaci utvářejí, označujeme jako zdroje motivace. Do hlavních a základních zdrojů motivace je zařazeno pět hybných vnitřních sil – potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

- **Potřeby** jsou základním zdrojem motivace a z hlediska psychologie jsou brány jako zažívaný vědomý či uvědomovaný nedostatek, který je pro určitého jednotlivce důležitý. Příslušný nedostatek lze odstranit činností vycházející z potřeby člověka. Avšak předpokladem je, že jedinec objeví cíl, konkrétní realitu, která dovolí uspokojit dané potřeby. Potřeba je součástí procesu motivace a lze je základně členit na potřeby primární a sekundární. Primární potřeby jsou spjaté s funkcemi lidského těla, naproti tomu sekundární potřeby jsou spojeny přímo s bytostí sociální, kulturní a společenskou.
- **Návyky** souvisí s opakovanými a automaticky osvojenými činnostmi člověka, které jsou pravidelně realizovány v daných situacích. Návyk představuje určitý vzorec chování, dle kterého budeme danou situaci řešit.

Objevují se téměř ve všech oblastech lidské činnosti a časem se z nich mohou stát stereotypy.

- **Zájmy** představují činnosti, které člověka těší. V psychologii nejsou jednoznačně definovány, avšak obecně jsou chápány jako určité typy motivů.
- Skutečnosti, které člověk poznává, ale také hodnotí a přisuzuje jim konkrétní hodnotu, důležitost a význam nazýváme **hodnoty**. Hodnoty odrážejí jak objektivní význam jevů a věcí, tak i subjektivní smysl pro jedince.
- **Ideály** mohou být jak v rovině osobní, tak pracovní. Jsou to ideové představy, o které člověk usiluje. (Bedrnová & Nový, 2007)

Tyto zdroje jsou vytvářeny již od raného dětství a během života se vyvíjejí na základě získaných zkušeností. U každého člověka se tyto zdroje motivace liší, a proto je důležité jedince dobře znát, abychom ho správně motivovali. V podnikatelské sféře upřednostňují hodnoty jako nejdůležitější zdroj, jelikož musí být v souznění hodnoty jedince s hodnotami společnosti.

Faktory motivace

Faktory motivace mají v lidech vzbuzovat odhodlání a iniciativu splnit zadaný úkol. Na každého pracovníka působí rozdílné faktory či kombinace faktorů a je podstatné, aby manažer vybral ty správné. Avšak samotné motivační faktory nestačí. Pro vykonání požadovaného výkonu, musí pracovník splňovat určité předpoklady a je žádoucí, aby i pracovní prostředí odpovídalo zadanému úkolu. Bakalářská práce představuje celkem patnáct faktorů motivace, které jsou v praxi osvědčené nejvíce:

1. Cíle by měly být reálné a ambiciózní. Manažer by měl nastavit cíle odpovídající schopnostem zaměstnance, tak aby zaměstnanec nebyl při neúspěchu frustrovaný či naopak, manažer by neměl volit ani úkoly zcela snadné, aby zaměstnanec nepodcenil.
2. Náplň práce by měla být atraktivní a neměla by se přeměnit v práci stereotypní.
3. Participace je myšleno podílení se na rozhodování.

4. Pravomoc a odpovědnost je pro zaměstnance motivační. Zaměstnanci by měli mít stanovenou pravomoc a odpovědnost za jednotlivé úkony odpovídající úrovni a manažer by měl mít snahu delegovat.
5. Zpětná vazba je důležitým prvkem a může být ve formě kontroly, kritiky, pochvaly či hodnocení výkonů. Úspěšný manažer věnuje pracovníkům pozornost a vyjadřuje postoj na provedený výkon. Ze strany manažera nesmí být zřejmý nezájem.
6. Styl vedení není pro manažera jednoznačně určen. Záleží na jeho osobnosti, povaze, diplomacii, ale jednoznačně musí být vnímán jako vůdce.
7. Osobnost manažera.
8. Informace mohou jednoznačně ovlivnit výkon. Zaměstnanci by měli mít přehled o dění ve společnosti. Jaká je její situace a stav, zejména pro potřebu jistoty a pro pokles informačních šumů, které se vyskytují při pouhých spekulacích.
9. Sociální výhody.
10. Osobní rozvoj je brán jako zásadní forma pro vzdělávání a zvyšování kvalifikace.
11. Vztahy na pracovišti by měly být podporovány i z neformální stránky.
12. Mzda a systém odměňování. Mzda není motivem, ale vnějším podnětem, tedy stimulem. Výše mzdy by se měla posuzovat dle úrovně postavení pracovní pozice ve firmě, její náplně a pracovních podmínkách.
13. Image firmy a její postavení na trhu.
14. Vedlejší výhody poskytují společnosti s ohledem na jejich finanční situaci. Snaha společností je poskytnout svým zaměstnancům určité výhody, jimiž mohou například být: pružná pracovní doba, zvyšování kvalifikace pracovníka, využití firemního vozu pro soukromé účely.
15. Podniková kultura. (Khelerová, 2010)

Z důvodu zaměření se na vnitřní motivační faktory v praktické části, jsou vybrány z těchto patnácti faktorů pouze cíl, náplň práce, zpětná vazba, manažer,

informace, osobní rozvoj, vztahy na pracovišti, image firmy a její postavení na trhu a podniková kultura.

1.2 Stimulace

Stimulace působí na lidskou psychiku z vnějšího prostředí, tedy pracovní úkoly jsou ovlivňovány exogenními, tj. vnějšími podněty různé formy a podoby. Na rozdíl od motivace jsou tyto podněty většinou záměrné a vědomé a vedou ke změně psychických procesů a především přeměně motivace člověka. Z toho vyplývá, že zásadní rozdíl mezi motivací a stimulací je, že motivace působí zevnitř, na rozdíl od stimulace, která působí na člověka z venku. (Bedrnová & Nový, 2007)

Stimulace se orientuje buď na perspektivu úspěchu či na perspektivu neúspěchu. Z toho plyne, že stimulace může proběhnout buď pozitivním hodnocením, odměnou, nebo naopak hodnocením negativním, trestem či sankcí. (Mayerová & Růžička, 2000)

Tuto formulaci pokládám za věcnou, výstižnou, fungující v praxi, a proto se přikláním k této definici stimulace.

Stimul

Změny v motivaci člověka vyvolá jakákoli vnější pohnutka. Tyto vnější pobídky jsou nazývány stimuly. V pracovním pojetí může být stimulem vše, co může společnost svému zaměstnanci poskytnout. Zásadní úlohu hraje významnost stimulačních prostředků pro daného zaměstnance. Za hlavní stimulační prostředek je brána hmotná odměna, která může mít podobu, jak peněžní, tak nepeněžní.

Stimuly mohou být diferencovány na tzv. **impulsy a incentivy**.

Impulsy představují vnitřní podněty, které upozorňují na určitou změnu v lidském těle či mysli. Incentivy neboli vnější podněty se vztahují naučně k impulsům, jsou to tedy pobídky, které aktivují určitý motiv. (Bedrnová & Nový, 2007)

V této části byly představeny pojmy motivace a stimulace pro lepší pochopení rozdílu mezi nimi. V praktické části jsou průzkumem analyzovány vnitřní motivační faktory zaměstnanců.

1.3 Individuální motivační typologie lidí

Jak již bylo zmíněno, každého člověka motivují rozdílné podněty. Existují čtyři motivační typologie lidí, do kterých lze pracovníky rozdělit. Jsou jimi objevovatelé, podmaňovatelé, sladčovatelé a zpřesňovatelé. Pro úspěšnou motivaci zaměstnanců je důležité určit, do kterého typu konkrétního pracovníka zařadíme. Tyto čtyři typy dále doporučují vedoucím pracovníkům, jak se zaměstnancem komunikovat, jednat, a jak jedinci zadávat a přizpůsobovat úkoly. Aby byl vedoucí pracovník schopen svého podřízeného zařadit do jedné z typologie, je nezbytné znát blíže jedincovu povahu, rysy a charakter. Individuální motivační typologie lidí jsou znázorněny na Obr. 3.

Význam jednotlivých motivačních typů:

Objevovatelé se zaměřují na dynamiku a užitečnost. Jsou kreativní, netrpěliví a nemají rádi řízení vedoucím pracovníkem. Tento typ lidí chce co nejrychleji dosáhnout výsledku. Jejich potřeba je objevovat neobjevené, překonávat překážky a především přijímat velké výzvy. Významným znakem objevovatelů je nezávislost a samostatnost, tedy nepotřebují k práci další spolupracovníky. Objevovatelé přijímají pochvalu spíše jako informaci a reagují nejchladněji ze všech typů. Kritiku nevnímají příliš pozitivně, vnímají ji jako zbytečnou, jelikož oni sami vědí, že nedosáhli požadovaného cíle.

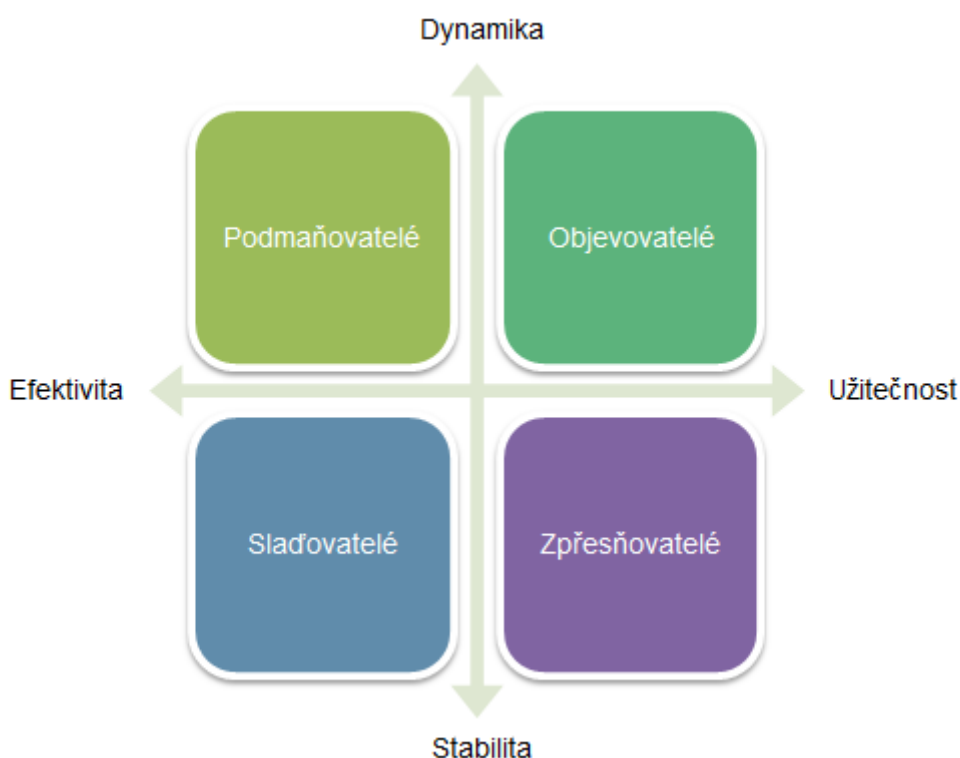
Podmaňovatelé se orientují na dynamiku a efektivitu. Bývají rádi středem pozornosti a rádi ovlivňují své okolí. Mají schopnost přesvědčovat druhé a naopak nemají smysl pro detail. Podmaňovatelé nenávidí kontrolu a kritiku na svou osobu. Na pochválení většinou odpovídají poznámkou, aby pochvala působila intenzivněji. Pokud se pro něco nadchnou, dokážou podat velký výkon. Vysoké nasazení však bývá za vidinou zisku. Vyprávějí vtipy a vymýšlí zábavu pro ostatní.

Sladčovatelé se zaměřují na stabilitu a efektivitu. Mají schopnost vcítit se do pocitů a emocí druhého člověka. Bývají nekonfliktní. Rádi naslouchají druhým a jsou velice vstřícní. Potřebují vnímat pocity jistého, spolehlivého a bezpečného zázemí. Sladčovatelé rádi pracují ve skupině, nechtějí být vůdci skupiny, jde jim především o celkovou harmonii mezilidských vztahů ve fungujícím týmu. Nevyhledávají změny a zajímají je názory ostatních. Kritiku sladčovatelé plně respektují.

Zpřesňovatelé se orientují na stabilitu a užitečnost. Jsou spolehliví a pečliví. Chtěli by být dokonalí. Potrpí si na pořádek a organizaci práce nejen v pracovním prostředí, ale i v osobním životě. Úkoly jim musí být přesně, jasně a srozumitelně zadávány. Pro zpřesňovatele nejsou důležité mezilidské vztahy, ale výsledky. Při zátěžovém jednání jsou pod velkým stresem. I když zpřesňovatelé se svým nadřízeným nesouhlasí, stále ho respektují. Pochvaly si velice váží.

Pokud dle popisů jednotlivých motivačních typů stále není jednoznačné, kam pracovníka zařadíme, může k zařazení napomoci sledování reakcí jednotlivců na určité podněty. Těmito podněty mohou být například kritika, pochvala a práce pod vyšší zátěží, tedy ve stresu, jak psychickém, tak fyzickém. (Plamínek, 2000)

Podle mého názoru toto rozdělení typů lidí v praxi úplně nefunguje, jelikož vedoucí pracovníci nemají dostatečný časový fond na to, aby mohli jednotlivé podřízené do výše zmíněných skupin zařadit. Ovšem, podle jejich dosavadních zkušeností s podřízenými, selského rozumu, svého vnitřního pocitu a stávající spolupráce poznají, jak s podřízenými pracovníky komunikovat a vyjednávat.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Plamínek, 2015)

Obr. 3 Čtyři motivační typy lidí

2 Motivace a spokojenost v pracovním prostředí

Schopný a výkonný personál pracující v odpovídajícím pracovním prostředí a ztotožňující se se strategiemi, hodnotami a celkově zájmy podniku je schopen plnit stanovené cíle společnosti. V zájmu firem je mít takto zdatné, nadané a loajální zaměstnance. Je podstatné mít jasně definované kompetence na jednotlivé stupně organizace. Důležitou roli ve společnostech hrají vedoucí pracovníci, manažeři, lídři a vůdci jednotlivých oddělení, kteří by měli vnímat a usměrňovat své kolektivy, a zároveň podporovat týmového ducha. Ale také nesmí být zapomínáno na ně samotné.

Obsah druhé kapitoly se zabývá motivací a spokojeností v pracovním pojetí a dále se zaměřuje na charakteristiky vybraných motivačních teorií.

2.1 Motivace pracovního jednání

Z jakého důvodu člověk pracuje? Proč? Tyto otázky si pokládáme pouze ojedinele, jelikož to, že lidé pracují, je zcela běžné a spíše se ptáme: „Z jaké iniciativy ten či onen vykonává právě to a ne něco jiného?“

Motivace k práci vyjadřuje postoj a konkrétní ochotu člověka k pracovním činnostem, které jsou racionální a cílevědomé, tedy činnosti motivované. Vždy záleží na přístupu jedince k práci.

„Pracovní motivaci rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů.“ (Bedrnová & Nový, 2007, str. 383)

V psychologii rozlišujeme dva typy motivace k práci:

- motivy, související se samotnou pracovní činností patří do tzv. motivace intrinsické,
- motivy, nesouvisející s vlastní prací, spadají do tzv. motivace extrinsické.

Motivace intrinsická

K nejzásadnějším intrinsickým motivům práce je zařazena (Bedrnová & Nový, 2007):

- potřeba činnosti,
- potřeba kontaktu s dalšími lidmi,
- potřeba výkonu,
- touha po moci,
- potřeba smyslu života a seberealizace.

Motivace extrinsická

K nejpodstatnějším extrinsickým motivům práce je řazena:

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu.

Praktická část se zabývá převážně motivací intrinsickou.

Motiv byl obecně představen již v první kapitole této práce. Avšak motivy, které působí na pracovní činnosti, se mohou projevovat rozdílně, a proto jsou dále specifikovány. Motivy pracovních činností jsou děleny do tří skupin (viz Obr. 4).



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bedrnová & Nový, 2007)

Obr. 4 Dělení motivů v pracovní sféře

Motivy aktivní jsou takové, které pracovní výkon iniciují (např. motiv úspěchu).

Motivy podporující vytváří předpoklady pro efektivní působení aktivních motivů (např. vytváření přátelské atmosféry na pracovišti).

Motivy potlačující odvrací pracovníka od pracovních činností (např. pobavení se s přáteli na pracovišti).

V souhrnu lze motivaci pracovního jednání vnímat jako subjektivní faktor, který působí jak na pracovní činnost jedince a jeho výkonnost, tak na blahodárnost organizace. Z toho plyne, že je nezbytné, aby management kontinuálně věnoval vyšší pozornost na motivaci personálu. (Bedrnová & Nový, 2007)

V podniku se motivací pracovního jednání nejvíce zabývají vedoucí pracovníci, jelikož ti mají zodpovědnost za konečný výsledek z odvedené práce svých podřízených. Z čehož plyne, že přímý nadřízený musí mít největší zkušenosti a znalosti týkající se motivace pracovních činností.

2.2 Motivace a výkon

Společnosti se musí neustále rozvíjet a vykazovat určitou výkonnost, aby se udrželi ve stabilní zóně. Pro většinu firem jsou základem zaměstnanci. Proto firmám mimo jiné záleží i na výkonnosti pracovníků, jelikož úspěšnost společností nepřímo závisí na jejich výkonnosti. Vždy záleží na dané osobě, která daný úkol vykonává a na obtížnosti úkonu. Pokud pracovník bude chtít a bude to v jeho zájmu, tak dokáže cokoli. Naopak přemotivovanost může celý výkon snížit.

Výkonnost pracovníka je vyjadřována vztahem mezi motivací a schopnostmi.

$$V = f(M.S)$$

V = úroveň výkonu,

M = úroveň motivace,

S = úroveň schopností. (Bedrnová & Nový, 2007)

Pokud pracovníci nejsou odpovídajícím způsobem motivováni, jejich výkon bude nižší. (Hlušička, 2013)

Tuto skutečnost vnímám tak, že firmy musí vést pracovníky k výkonu, aby bylo dosaženo požadovaného cíle oddělení i podniku. Motivace musí být tak vysoká, aby odpovídala složitosti úkolu. Vedoucí pracovníci musí rozdělovat úkoly podle schopností a dovedností zaměstnanců.

2.3 Vybrané motivační teorie

Obecně jsou teorie motivace diferencovány do tří základních skupin (Armstrong, 2014):

1. **Teorie instrumentality**, která říká, že odměny či tresty slouží k tomu, aby se lidé chovali požadovaným způsobem a podávali odpovídající výkon. Přičemž peníze jsou hlavním motivátorem.
2. **Teorie zaměřené na obsah** jsou rovněž známé jako teorie potřeb. Podstatou těchto teorií jsou neuspokojené potřeby, které vytváří v lidech nerovnováhu. Pro odstranění nerovnováhy je zapotřebí rozeznat cíl a uspokojit tuto potřebu.
3. **Teorie zaměřené na proces** jsou též známé pod názvem kognitivní teorie. Tyto teorie jsou založené na psychologických procesech, což znamená, že jsou postavené na vnímání a poznání.

Existuje mnoho motivačních teorií, které se snaží zachytit a vysvětlit podstatu motivace. Tato bakalářská práce se blíže zabývá teorií potřeb a dvoufaktorovou teorií motivace, které se řadí do skupiny – Teorie zaměřených na obsah.

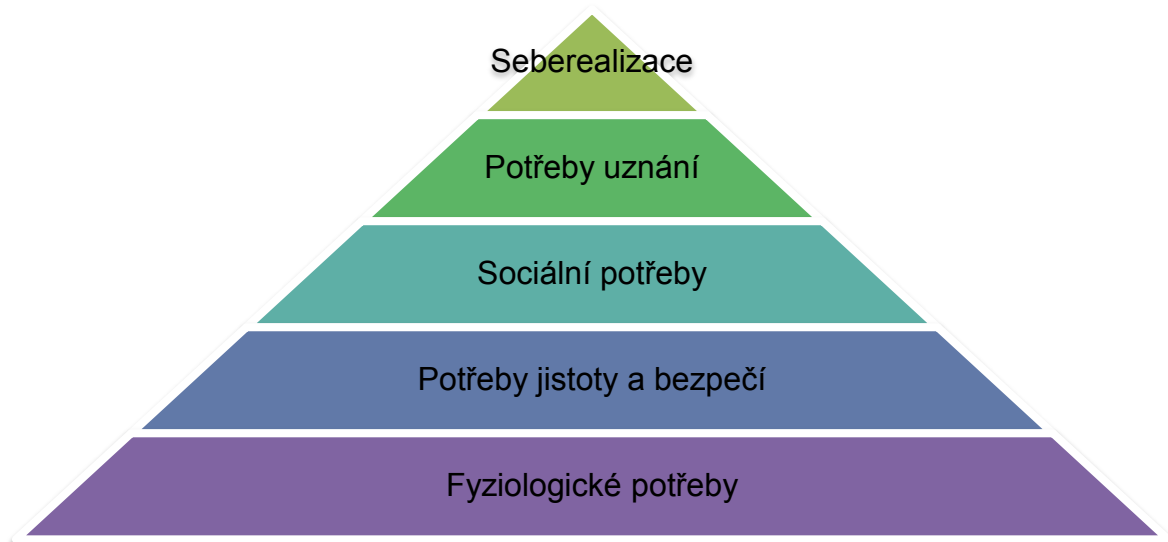
Teorie potřeb A. H. Maslowa

Abraham Harold Maslow formuloval jednu z nejvýznamnějších teorií zabývající se kategorizací potřeb. Dle Maslowa představuje člověk entitu uspokojující své potřeby. Vytvořil pořadí pěti hlavních lidských potřeb, které uspořádal hierarchicky do tvaru pyramidy od základny směrem k vrcholu (viz Obr. 5).

Pět úrovní pyramidy představují potřeby:

1. **Fyziologické** – voda, teplo, vzduch, spánek, bydlení.
2. **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany, ekonomické a fyzické bezpečí.
3. **Sociální** – vztah s okolím, přátelství, láska.
4. **Uznání** – prestiž, jisté postavení, status.
5. **Seberealizace** – rozvoj vlastních dovedností a schopností.

Podle teorie nemůže být vyšší úroveň pyramidy předem uspokojena bez uspokojení potřeby nižší. Seberealizace nemůže být nikdy zcela naplněna. (Armstrong, 2014)



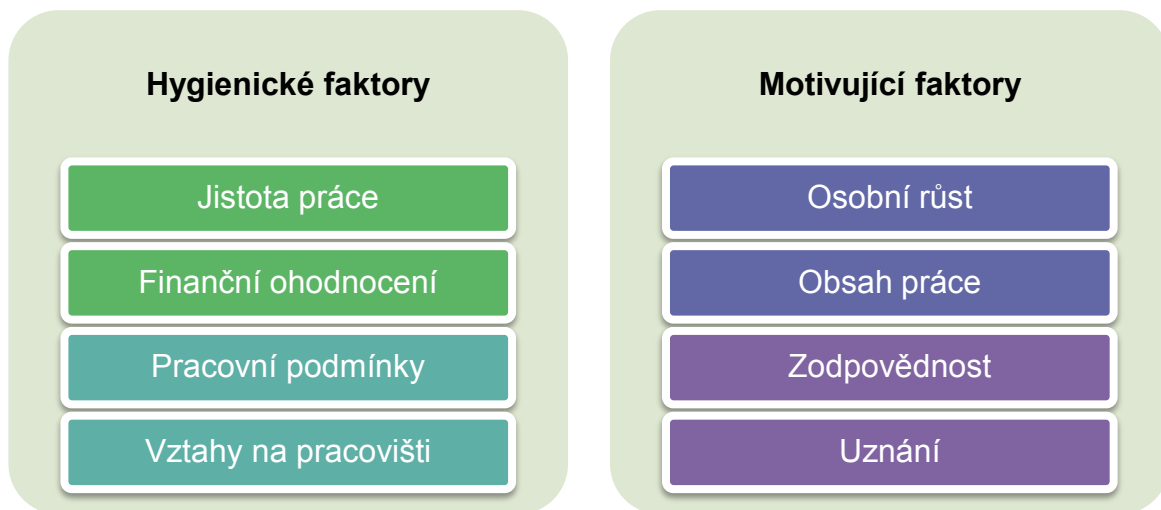
Zdroj: Vlastní zpracování dle (Bedrnová & Nový, 2007)

Obr. 5 Maslowa hierarchie potřeb

Zastávám názor, že tato teorie je nejrozšířenější mezi manažery podniku a je tedy nejvíce využívána.

Dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorová motivační teorie je spolu s teorií potřeb od autora A. H. Maslowa řazena mezi nejznámější teorie. Autorem této teorie motivace je americký psycholog Frederick Herzberg. Tato teorie se označuje také jako motivačně hygienická. Jak již bylo řečeno, motivace nemusí být pouze finančního rázu. Tvůrce prosazuje skutečnost, že na motivaci působí více faktorů. Frederick Herzberg vytvořil model, který specifikuje dvě skupiny faktorů, které mají vliv na motivaci. Faktory, které odstraňují nespokojenost (hygienické, vnější faktory) a na druhé straně faktory, které spokojenost utváří (motivátory, vnitřní faktory). Pokud hygienické faktory nepůsobí, nejsou zajištěny, nelze pracovníka motivovat. Rozdělení faktorů je znázorněno na Obr. 6.



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Koubek, 2015)

Obr. 6 Herzbergova dvoufaktorová teorie – hygienické a motivující faktory

Teorie motivace neřeší konkrétní situace, ale alespoň napomáhají manažerům nalézt směr, na co se mají zaměřit a čemu se věnovat při naplňování potřeb zaměstnanců. (Razimová, 2011)

Druhá polovina bakalářské práce se zabývá faktory motivujícími, za předpokladu, že hygienické faktory jsou zajištěny.

2.4 Pracovní spokojenost

Spokojenost s prací je v literatuře často interpretována, avšak není dána přesná definice tohoto pojmu. Tato bakalářská práce představuje tři výklady, díky nimž lze spokojenost ozřejmit.

Čím více se společnost o své zaměstnance stará, tím roste jejich pracovní spokojenost. Naopak, čím méně jsou pracovníci spokojeni se svou prací, tím méně se firma o své zaměstnance zajímá. Tato interpretace pojmu znázorňuje popis určitého stavu.

Avšak také můžeme spokojenost vnímat jako hnací sílu. Pracovní spokojenost se u zaměstnance může projevovat jako radost, pocit naplnění a celkové uspokojení z provádění práce smysluplné.

Na druhé straně můžeme uspokojení chápat také jako překážku, poněvadž zaměstnanec může být spokojený i z dosažení nízkých cílů, což pro společnost

není perspektivní, jelikož tento přístup může ovlivňovat výkon pracovníka. (Bedrnová & Nový, 2007)

Pracovní spokojenost souvisí obzvláště s pocity a přístupem pracovníka k práci. Je také ovlivňována činiteli vnějšími i vnitřními. Spokojenost s prací signalizují příznivé a pozitivní postoje k pracovním činnostem. Naproti tomu nepříznivé a negativní postoje k práci signalizují pracovní nespokojenost. Spokojenost s prací lze zkoumat strukturovaným dotazníkem, rozhovory, kombinací předešlých dvou metod, tedy dotazníku a rozhovoru a lze využít i diskusní skupiny. (Armstrong, 2014)

Samotné pracovní uspokojení není zárukou, ale předpokladem pro výkonnost, ochotu, kladný postoj a pozitivní vztah ke společnosti. (Dvořáková, 2012)

Z mých pracovních zkušeností mohu říci, že pokud je zaměstnanec spokojený má vyšší motivaci a chuť k plnění dalších úkolů. Celková spokojenost pracovníka naplňuje nejen jeho, ale dodává pozitivní energii i ostatním zaměstnancům kolem něj, čímž může zvýšit výkonnost celého pracovního kolektivu.

II. Praktická část

3 Metodologie průzkumu

Hlavním cílem průzkumu je zjištění stavu spokojenosti a motivace THP zaměstnanců společnosti DP WORK, s.r.o., tedy stanovit co ve společnosti funguje, co naopak nefunguje a co je potřeba změnit, aby celková pracovní spokojenost a motivace vzrostla. Průzkum byl zaměřen pouze na motivaci nikoli na stimulaci pracovníků, z důvodu, že vnitřní pohnutky působí déle a zajišťují delší spokojenost zaměstnanců, na rozdíl od vnějších podnětů, které jsou krátkodobé. Ve výsledku budou i návrhy na změny pro společnost akceptovatelnější, jelikož budou méně nákladné.

3.1 Sběr dat

Pro realizaci tohoto průzkumu jsem zvolila základní metodu sběru dat - dotazování, které bylo provedeno formou dotazníku, kvůli finanční a časové nenáročnosti. Průzkum byl anonymní. Dotazník obsahoval celkem 17 výroků a 9 otázek, z nichž dvě otázky byly otevřené a zbylé otázky byly uzavřené, viz příloha 1. Pro hodnocení otázek a výroků byla použita 5 stupňová škála s přítomností středové hodnoty, která nenutí respondenta vyjádřit pozitivní či negativní emoce. Všechny otázky a výroky byly v dotazníku rozčleněny do šesti oblastí, které se týkaly: identifikačních údajů, obecné spokojenosti a motivace, strategie a komunikace, přímého nadřízeného, týmové spolupráce, pracovního prostředí, náplní práce a ohodnocení. Tyto oblasti jsou blíže představeny u vyhodnocení dotazníkového šetření.

3.2 Vzorek respondentů

Pro stanovení vzorku respondentů jsem zvolila jedno kritérium: dotazovaný musí být kmenovým zaměstnancem společnosti DPW s místem výkonu práce v Bakově nad Jizerou. Tomuto kritériu odpovídalo celkem 70 zaměstnanců.

Tito zaměstnanci pracují jako technickohospodářští pracovníci, jsou jimi vedoucí útvarů a středisek, manažeři, personalisti, náboráři, koordinátoři, účetní, referenti a asistentky.

Obecně byli pro průzkum osloveni zaměstnanci firmy DPW juniorských, seniorských i manažerských pozic ze všech oddělení (viz Obr. 7).

Důvodem vymezení kritéria pro stanovení vzorku respondentů bylo, že firma DPW poskytuje personální a projektové služby svým zákazníkům a bylo nezbytné, pro průzkum oddělit zaměstnance, kteří působí a pracují u zákazníků externě, a kteří přímo pracují pro společnost DPW , jelikož jejich pracovní podmínky se liší.

3.3 Charakteristika společnosti DP WORK, s.r.o.

Především personální, ale také v posledních letech vzdělávací společnost DP WORK, s.r.o. působí na tuzemském i zahraničním trhu práce a řadí se do TOP 10 největších personálních společností v České republice. Společnost DPW poskytuje svým zákazníkům služby z oblasti personalistiky a specializuje se hlavně na automobilový průmysl a strojírenství, kde má několik významných zákazníků. V roce 2014 společnost získala prestižní ocenění „Úspěšná firma“ v modelu START Plus v rámci Národní ceny kvality.

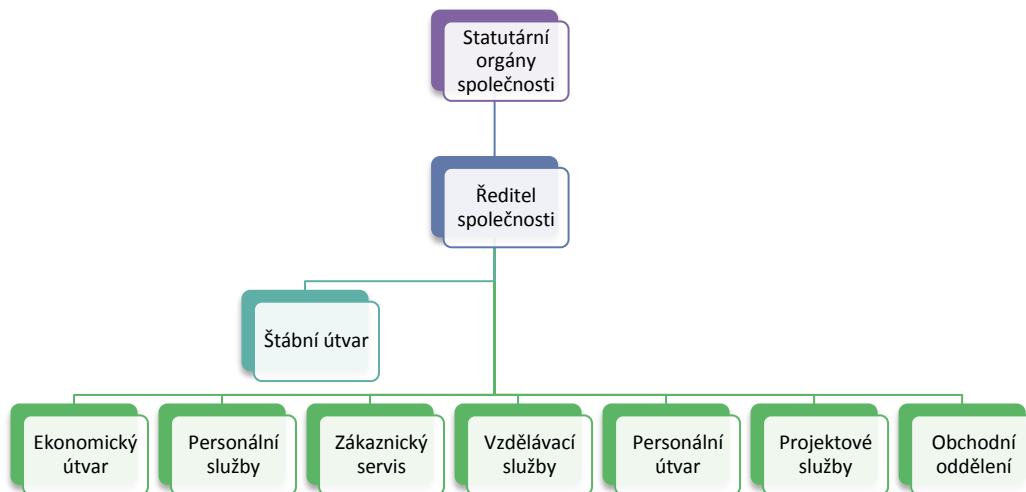
Firma DP WORK se zaměřuje na pět hlavních personálních služeb, které poskytuje svým zákazníkům, jsou jimi:

- Temporary Employment,
- Recruitment,
- psychologický screening a testování,
- jazykové testování,
- specializované vzdělávání zaměřené především na automobilový průmysl.

Z oblasti personalistiky dále poskytuje tyto vedlejší služby:

- personální poradenství,
- Try & Hire,
- Replacement,
- Outplacement,
- Outsourcing služeb či části výroby aj.

Společnost DPW klade důraz na etiku jednání, individuální a profesionální přístup a především na vysokou kvalitu poskytovaných služeb, což dokládá certifikace ISO. (Interní materiály DP WORK s.r.o., 2015)



Zdroj: Vlastní zpracování dle (Interní materiály DP WORK s.r.o., 2015)

Obr. 7 Organizační struktura společnosti DP WORK, s.r.o.

4 Vyhodnocení šetření

Tato kapitola se nejprve zabývá výkladem výsledků dotazníkového šetření, které jsou zpracovány do grafů pomocí tabulkového procesoru Microsoft Excel. Pro lepší orientaci, jsou jednotlivé grafy rozděleny do stejných oblastí, které byly použity i ve struktuře dotazníku. Nakonec jsou v této kapitole vyhodnoceny hypotézy, které byly stanoveny před samotným průzkumem.

4.1 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

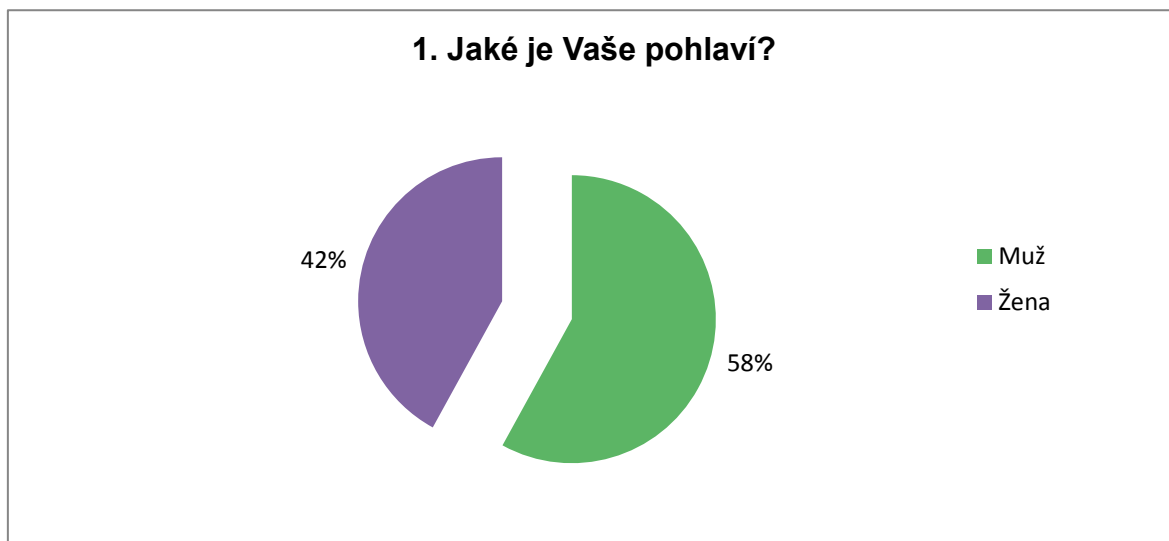
Jak již bylo zmíněno, dotazník byl rozdělen do šesti oblastí, proto i výsledky jsou interpretovány ve stejných částech.

Identifikační otázky

První část dotazníku slouží k obecné charakteristice respondentů. Jelikož je dotazník anonymní, výběrový soubor byl charakterizován pouze pohlavím, věkem, délkou pracovního poměru u společnosti DPW, a zda respondenti mají či nemají podřízené. Záměrně v dotazníkovém šetření nebylo zkoumáno nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, jelikož otázka týkající se vzdělání by mohla narušit anonymitu dotazovaných a zejména by mohla tento pocit u respondentů vyvolat. Dalším důvodem vynechání této otázky bylo, že by respondenti na otázku o svém vzdělání nemuseli vědomě odpovídat či by dokonce neodpovídali upřímně. Neupřímné odpovědi by ovlivnily výsledky průzkumu, byly by zkreslené a ovlivněné. Z těchto důvodů byla otázka zjišťující nejvyšší dosažené vzdělání respondentů vynechána, i když si uvědomuji, že vzdělání se podílí na vnitřní motivaci pracovníků a má význam pro další kariérní rozvoj.

Proto jsem v tomto ohledu oslovila vedení společnosti DPW. Bylo mi poskytnuto rozdělení všech 70 zaměstnanců dle nejvyššího dosaženého vzdělání. 17 % zaměstnanců má vysokoškolské vzdělání, 4 % pracovníků absolvovalo vyšší odbornou školu, 66 % vystudovalo střední školu s maturitou a 13 % střední odborné učiliště.

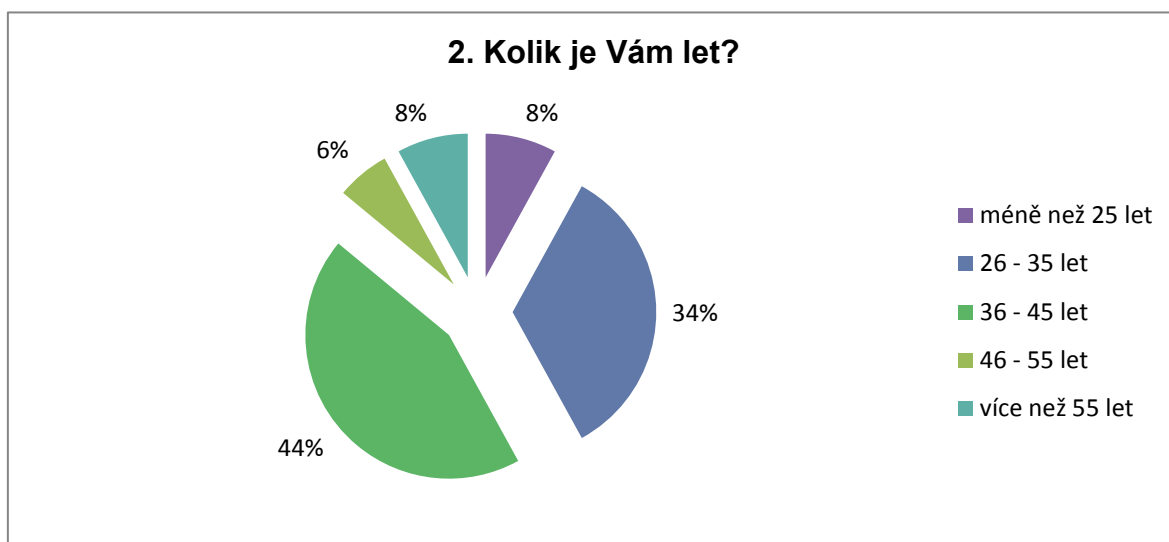
Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 50 respondentů z celkového počtu 70 rozeslaných dotazníků, což odpovídá 71 % vyplněných a získaných dotazníků. Toto procento lze považovat za vysokou návratnost, tedy vzorek respondentů je reprezentativní. Z celkového počtu padesáti vyplněných dotazníků bylo 29 dotazníků (58 %) vyplněno od mužů a 21 dotazníků (42 %) od žen.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 8 Pohlaví

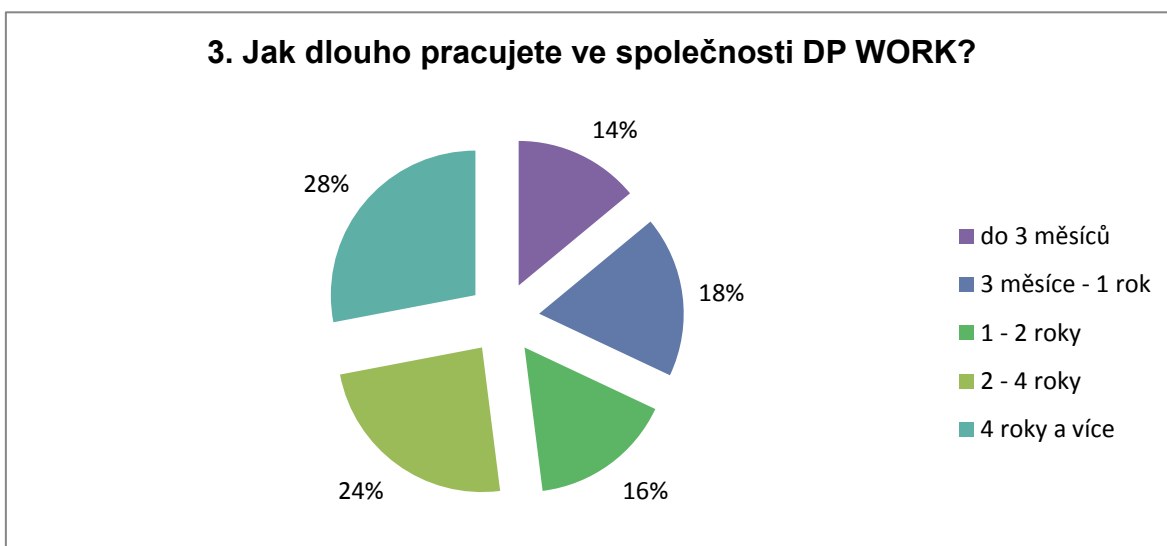
Druhá otázka se týkala věkové kategorie, do které respondenti spadají. Téměř polovina dotazovaných (44 %) patří do věkové kategorie 36 – 45 let. Třetina respondentů (34 %) se řadí do věkové skupiny 26 – 35 let, 8 % účastníků průzkumu je ve věkové skupině méně než 25 let i ve věku více než 55 let. Zbýlých 6 % zaměstnanců patří do věkové kategorie 46 – 55 let. Ze získaných dat vyplývá, že firmu DPW tvoří spíše pracovníci mladého až středního věku.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 9 Věková struktura

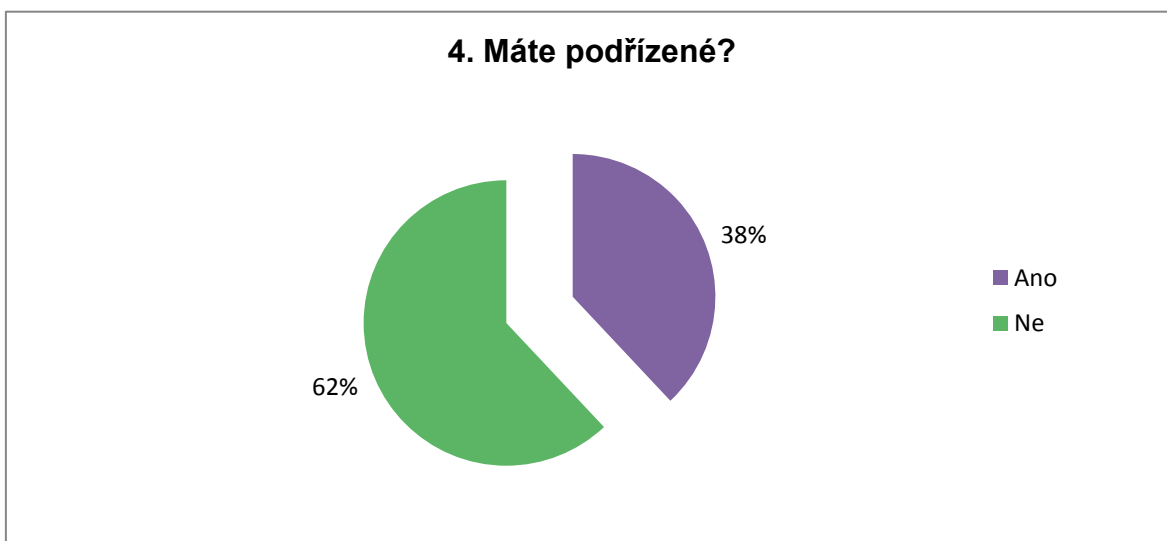
Dalším identifikačním údajem pro charakteristiku respondentů, byla otázka týkající se délky pracovního poměru u společnosti DPW. Nejvíce dotazovaných (28 %) pracuje u společnosti 4 roky a více, 24 % respondentů pracuje 2 – 4 roky, 18 % pracuje v organizaci 3 měsíce – 1 rok, 16 % 1 – 2 roky a zbylých 14 % do 3 měsíců. Tyto výsledky ukazují, že polovinu firmy tvoří zaměstnanci s kratším pracovním poměrem a druhou polovinu s delším pracovním poměrem. Data mohou poukazovat na dvě možnosti. Je možné, že došlo k částečné fluktuaci pracovníků, tedy obměně personálu či se společnost začala rozvíjet, a proto musely být posíleny stavy zaměstnanců v jednotlivých odděleních. Osobně se dle pozorování přikláním k druhé možnosti.



Zdroj: Vlastní zpracování

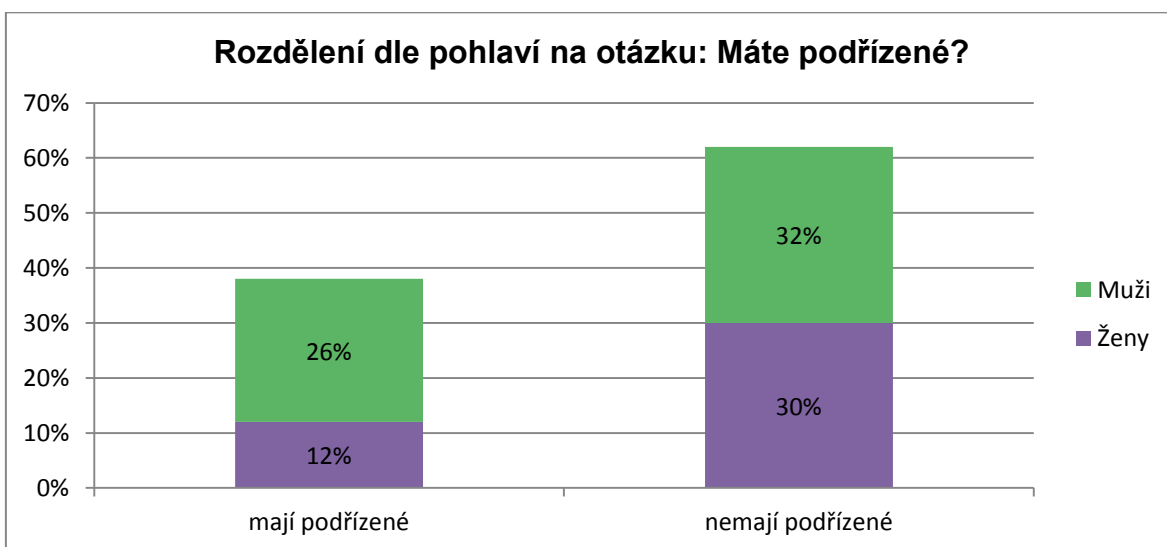
Obr. 10 Délka působnosti ve společnosti

Poslední otázka z této oblasti dotazníku byla, zda respondenti mají či naopak nemají podřízené. Více jak polovina respondentů (62 %) podřízené nemají a zbývajících 38 % podřízené mají. Tyto odpovědi jsem následně rozdělila dle pohlaví, pro zjištění, jaký je podíl vedoucích pracovníků, a jaký vedoucích pracovníků. Tento krok byl proveden z důvodu potvrzení, zda muži pracují na vyšších postech více než ženy. Z obrázku lze vyčíst, že jednou tolik mužů pracuje na vyšších pracovních pozicích, tedy tvrzení bylo potvrzeno (viz Obr. 12).



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 11 Členění odpovědí na otázku týkající se podřízených



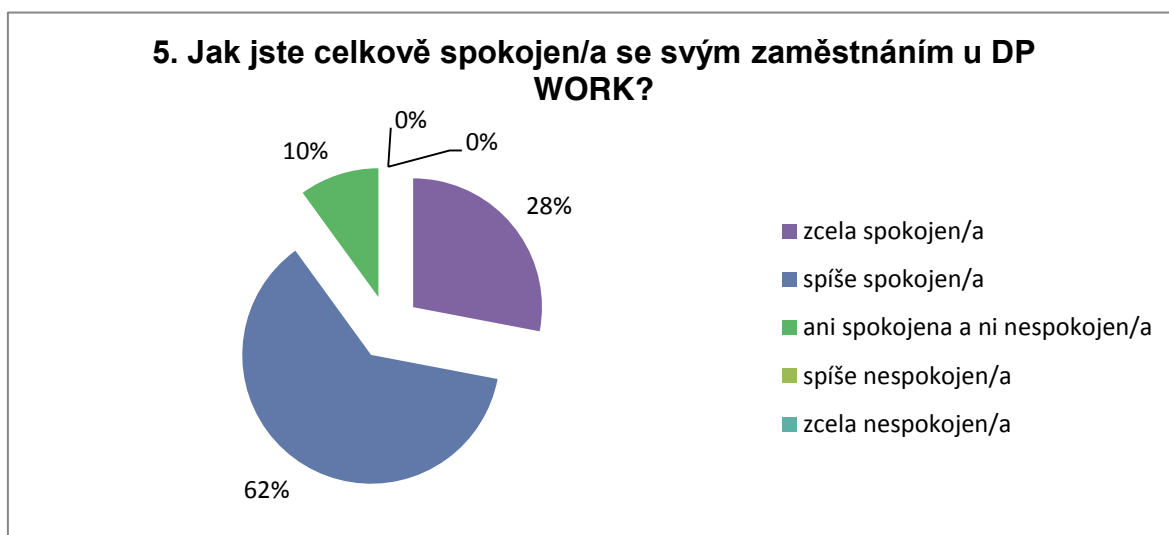
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 12 Členění odpovědí dle typu pohlaví na otázku týkající se podřízených

Obecná spokojenost a motivace

Druhá část zjišťuje míru spokojenosti a motivace zaměstnanců. Například, co se pracovníkům líbí, a co jim naopak nevyhovuje za dobu působnosti ve společnosti DPW. Na tuto oblast je zaměřeno celkem šest otázek, z toho dvě jsou otázky otevřené.

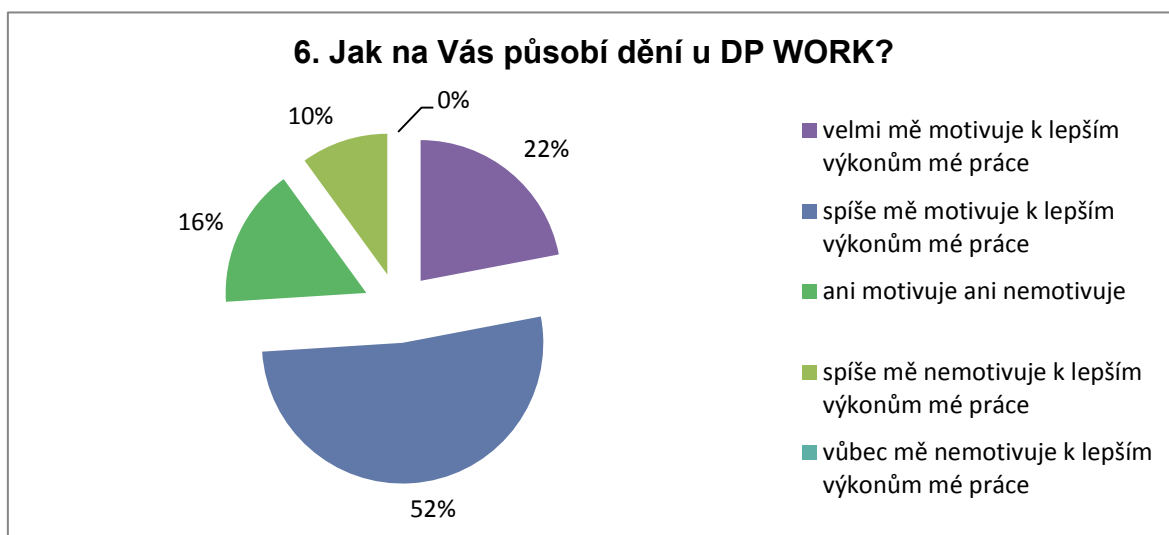
Konkrétně pátá otázka se zaměřovala na spokojenost se zaměstnáním. Více než čtvrtina (28 %) zaměstnanců uvádí, že jsou zcela spokojení se svým zaměstnáním. Nadpoloviční většina (62 %) je spíše spokojena. Jedna desetina účastníků průzkumu nevyjádřila ani pozitivní ani negativní emoce. Tento výsledek může působit uspokojivě, ale pouze čtvrtina zaměstnanců je spokojena bez výhrad. Pozitivním výsledkem je, že nikdo není nespokojen.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 13 Spokojenost se zaměstnáním

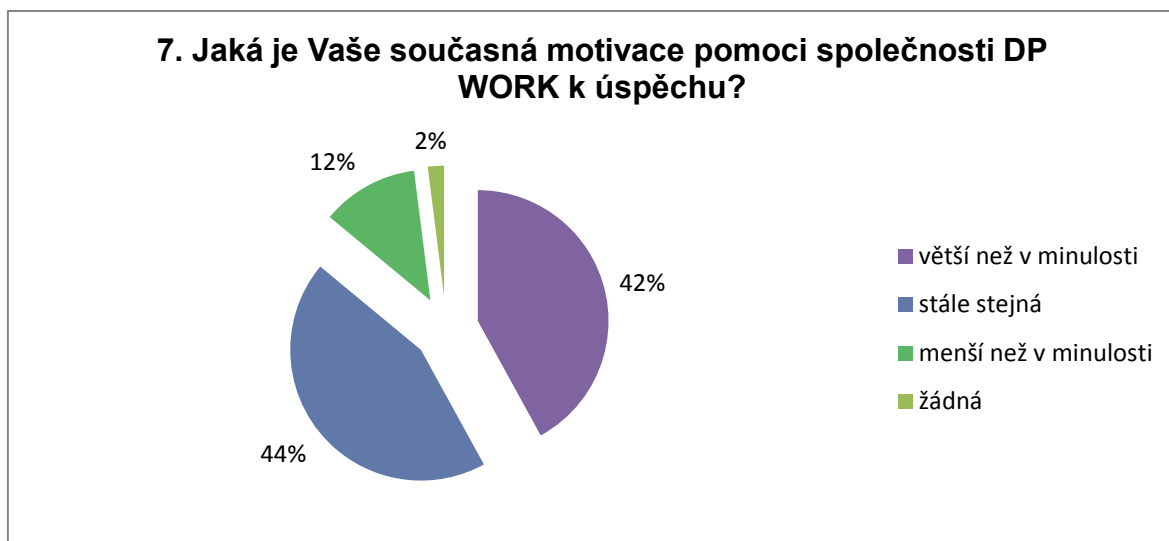
Následující šestá otázka se zabývala motivací k výkonu. Jen téměř jednu čtvrtinu (22 %) zaměstnanců dění u DP WORK velmi motivuje k provádění lepších výkonů. Více jak polovina (52 %) respondentů je spíše motivována k lepším výkonům a 16 % dotazovaných vyjadřují k této otázce lhostejnost. Také se zde objevuje postoj zaměstnanců z části negativní, a je celkově zastoupen 10 %. Jsou to respondenti, kteří spíše nejsou podněcováni k větším a kvalitnějším výkonům.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 14 Motivace k výkonu

Sedmá otázka průzkumu ukazuje, že téměř polovina (44%) zaměstnanců pociťuje stagnaci, tedy stále stejnou motivaci pomoci společnosti DPW k úspěchu. 42 % pracovníků uvádí, že motivace je větší než v minulosti. Naproti tomu u 12 % pracovníků se motivace snížila a 2 % nemají zájem podporovat DPW k prosperitě.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 15 Motivace pomoci společnosti k úspěchu

Otázky číslo osm a devět jsou posledními z oblasti obecné spokojenosti a motivace. Tyto otázky byly otevřené, aby respondenti mohli vyjádřit svůj názor. Účelem otázek bylo konkretizovat oblast a zjistit, s čím jsou zaměstnanci spokojeni, co se jim ve firmě DPW nejvíce líbí a také naopak, s čím skutečně spokojeni nejsou, co jim ve společnosti DPW nevyhovuje, co jim chybí. Pouze jeden respondent neodpověděl na otevřenou otázku vyjadřující pozitivita a dva respondenti neodpověděli na otázku vyjadřující negativa.

Pro lepší interpretaci výsledků, jsem vybrala odpovědi s nejvyšší vypovídací hodnotou, a které jsou přínosem pro tuto bakalářskou práci.

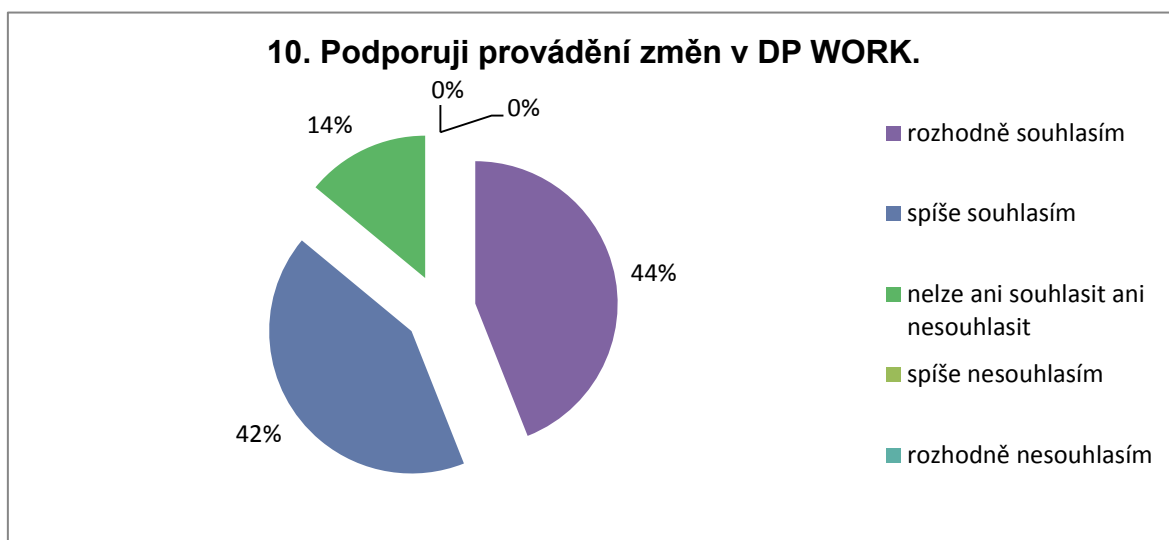
Po prostudování veškerých odpovědí mohu říci, že dotazovaní jsou nejvíce spokojeni se svou náplní práce, rádi vykonávají své pracovní činnosti, jelikož je nepovažují za jednotvárné a pociťují, že stále mají možnost učit se novým věcem. Dále jsou velmi spokojeni s pracovním prostředím a vybavením, které mají k dispozici. I finanční ohodnocení bylo hodnoceno kladně.

Na druhé straně respondenti postrádají celkovou jednoduchost chodu firmy, chybí jim informace o dění ve společnosti a pochvala za dobře vykonanou práci. Dále jim schází týmová spolupráce mezi jednotlivými útvary a nevyhovuje jim velké pracovní a časové vytížení.

Změny, strategie a komunikace

Následující třetí část dotazníku se zaměřuje na výroky týkající se obecných změn, které mohou ve společnosti nastat, na ochotu zaměstnanců tyto změny přijímat a dále na výroky týkající se cílů, strategie a komunikace ze strany vedení společnosti.

Většina (86 %) dotazovaných souhlasí či spíše souhlasí s prováděním změn ve firmě. Méně jak čtvrtina (14 %) účastníků průzkumu byla k této otázce pasivní.

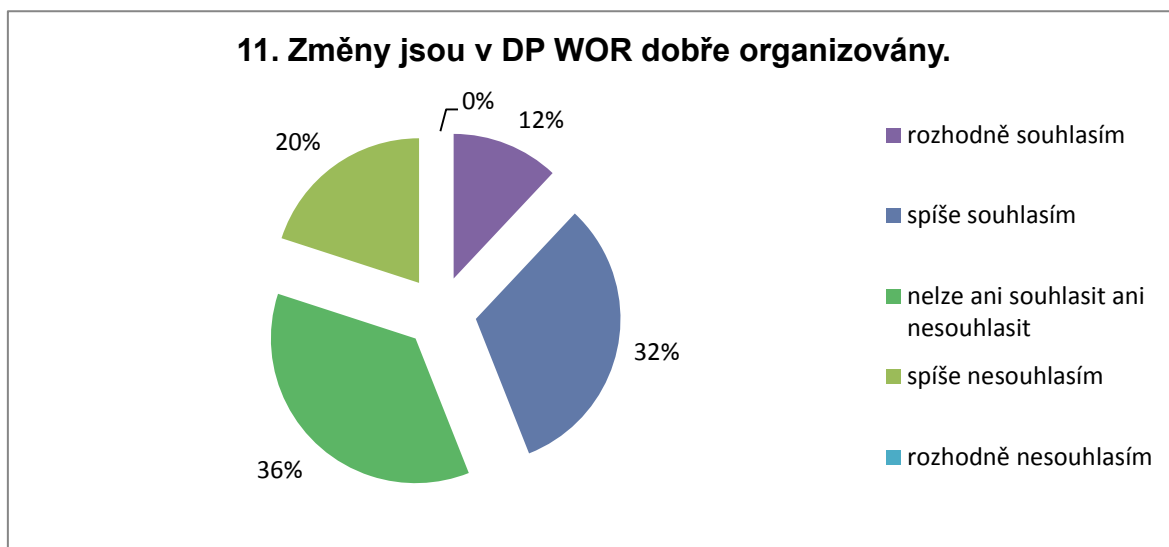


Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 16 Podpora provádění změn

Z předchozího výroku vyplynulo, že pracovníci podporují provádění změn ve společnosti, a to z většiny.

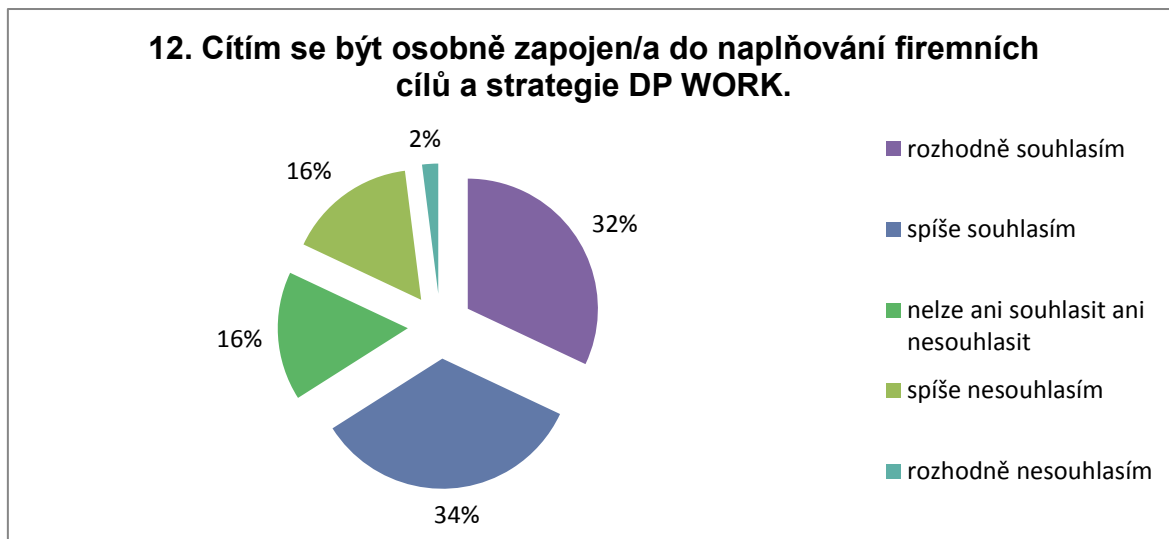
Následující obrázek č. 17 upozorňuje na skutečnost, že změny dle zaměstnanců nejsou ve společnosti dobře organizovány. Pouze 12 % dotazovaných zcela souhlasí s dobrou organizací změn.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 17 Organizace změn

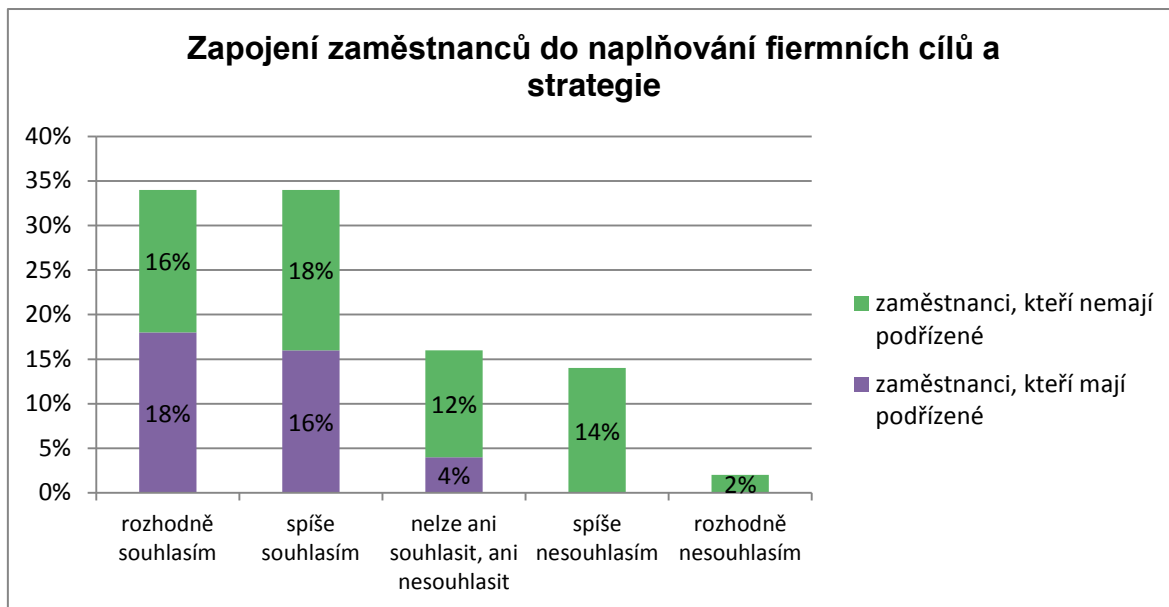
Z průzkumu je patrné, že více jak polovina (62 %) respondentů se cítí být zapojena do naplňování firemních cílů a strategie společnosti. Přesto 16 % dotazovaných odpovědělo spíše negativně a 2 % s tímto výrokem rozhodně nesouhlasí.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 18 Zapojení zaměstnanců do naplňování cílů a strategie

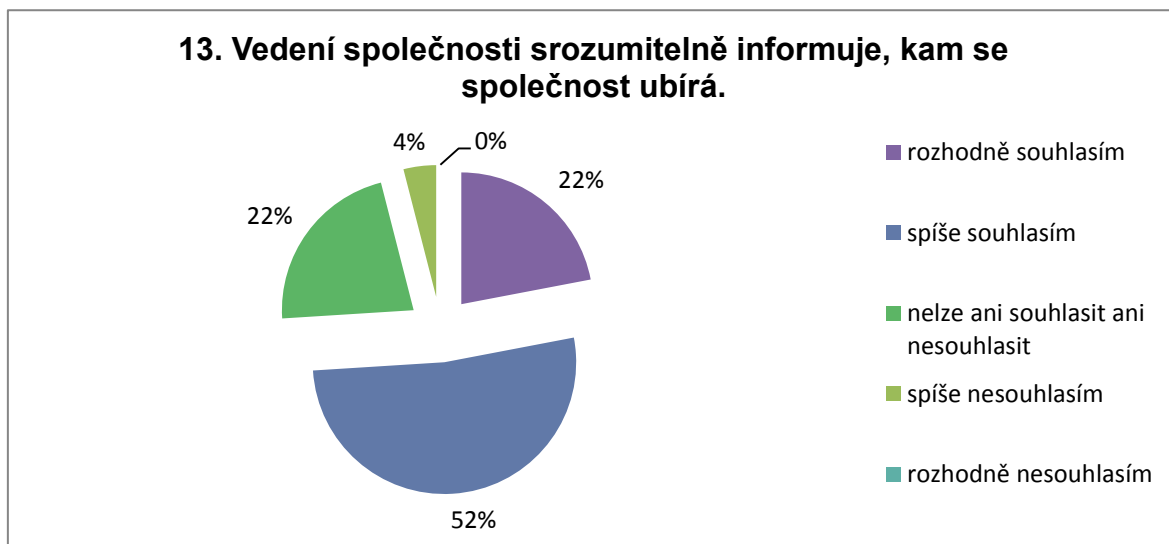
Obrázek č. 19 znázorňuje dělení odpovědí týkající se naplňování cílů a strategie společnosti podle toho, zda respondenti mají či nemají podřízené. Podle mého názoru jsou vedoucí pracovníci více obeznámeni s cíli a strategií firmy na rozdíl od podřízených. Obrázek č. 19 mé tvrzení potvrzuje.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 19 Členění odpovědí dle pořízených a nadřízených na otázku týkající se cílů a strategie

Informovaností ze strany vedení se zabývala otázka třináctá. Pouze 22 % účastníků průzkumu souhlasí s tím, že společnost jasně informuje o tom, kam se společnost ubírá. Respondenti pociťují informační deficit ze strany vedení společnosti, což vyjádřila i otevřená otázka týkající se konkrétní nespokojenosti, na kterou dotazovaní odpovídali.



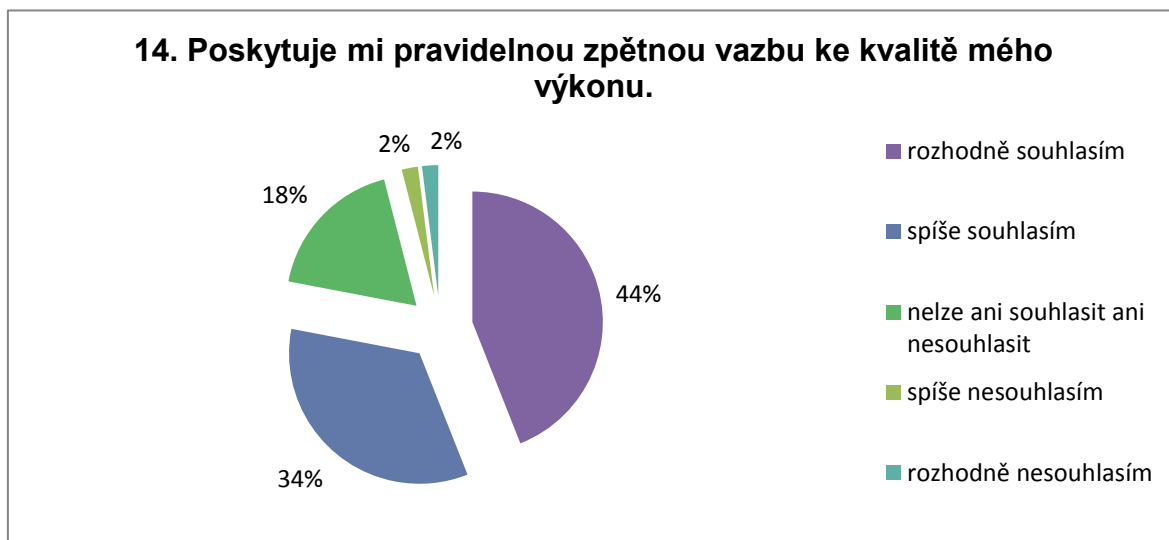
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 20 Informovanost ze strany vedení

Přímý nadřízený

Výroky z této oblasti vypovídají o tom, do jaké míry zaměstnanci souhlasí s konáním přímého nadřízeného.

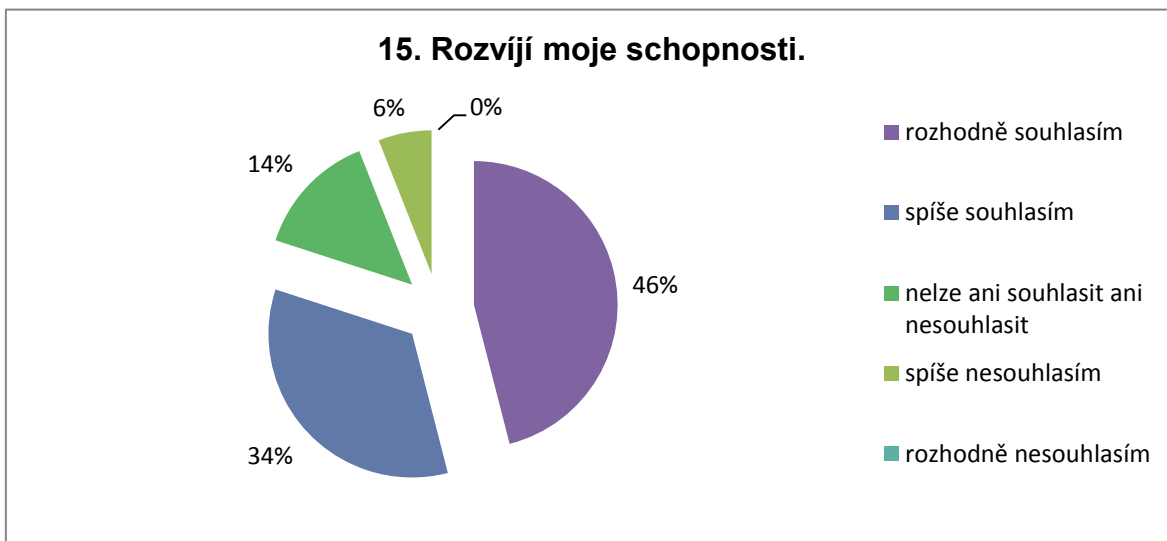
Více než tříčtvrtinové většině (78 %) dotazovaných přímý nadřízený poskytuje zpětnou vazbu k provedenému výkonu. Téměř dvě pětiny respondentů nevyjádřili jasný postoj. Zbylým 4 % není poskytována zpětná vazba.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 21 Zpětná vazba od přímého nadřízeného

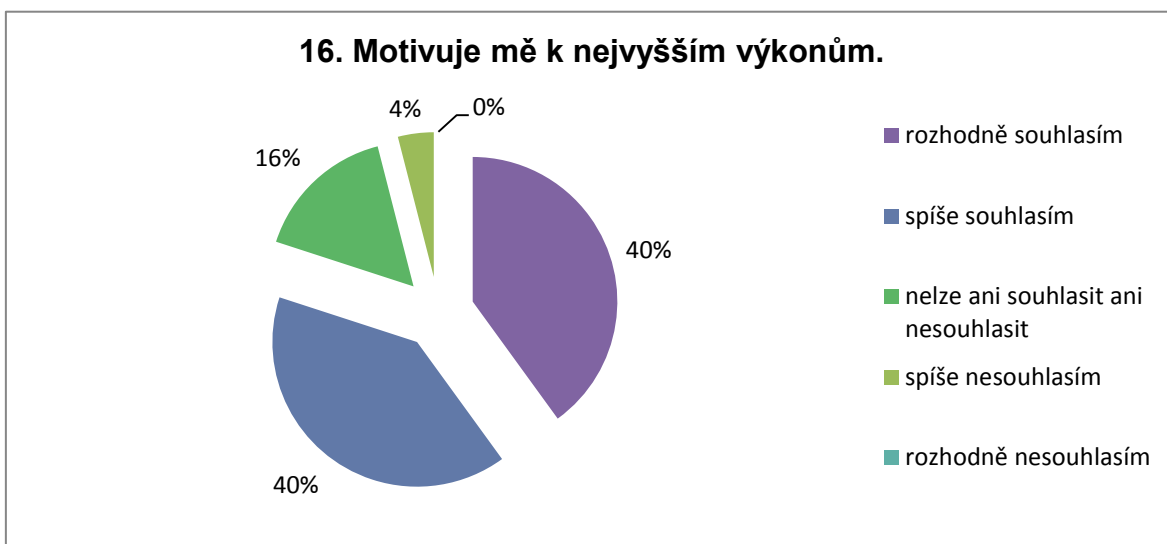
Přímý nadřazený rozvíjí schopnosti čtyřem pětina (80 %) pracovníků, 6 % spíše nesouhlasí s rozvojem a 14 % vyjadřuje pasivitu.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 22 Rozvoj schopností

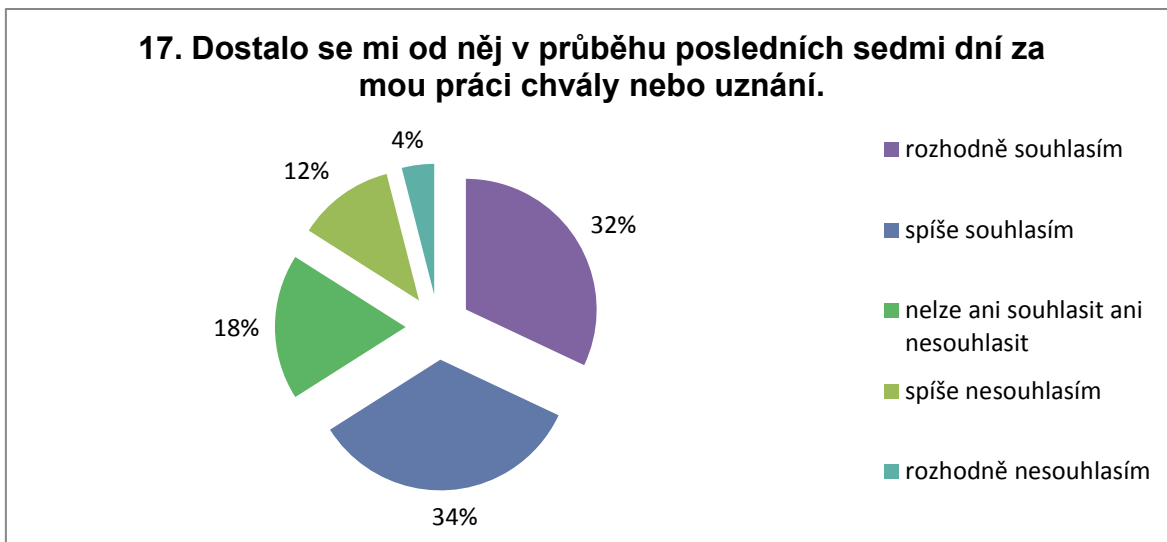
Čtyřpětinová většina (80 %) je k výkonům motivována. 16 % vyjadřuje liknavost a 4 % respondentů motivaci nepocítují.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 23 Motivace k výkonu

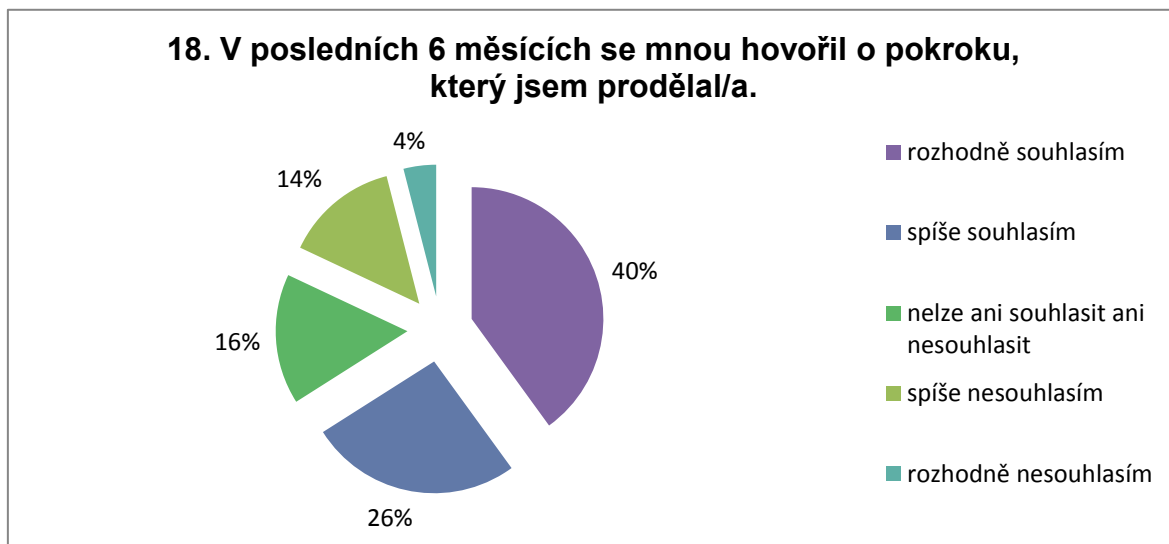
Chvály nebo uznání se za posledních sedm dní dostalo 32 % respondentů. 34 % účastníků průzkumu jsou spíše chváleny. Naopak 16 % dotazovaných přímý nadřízený nepochválil. Opět se prokazuje částečná neangažovanost respondentů, která je vyjádřena 18 %, ti nemohou s výrokiem souhlasit.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 24 Pochvala ze strany vedoucího

Následující obrázek č. 25 ukazuje, že přímý nadřízený nehovořil za poslední půlrok o pokroku celkem s 18 % zaměstnanců. 16 % respondentů se nemohlo souhlasit ani nesouhlasit.



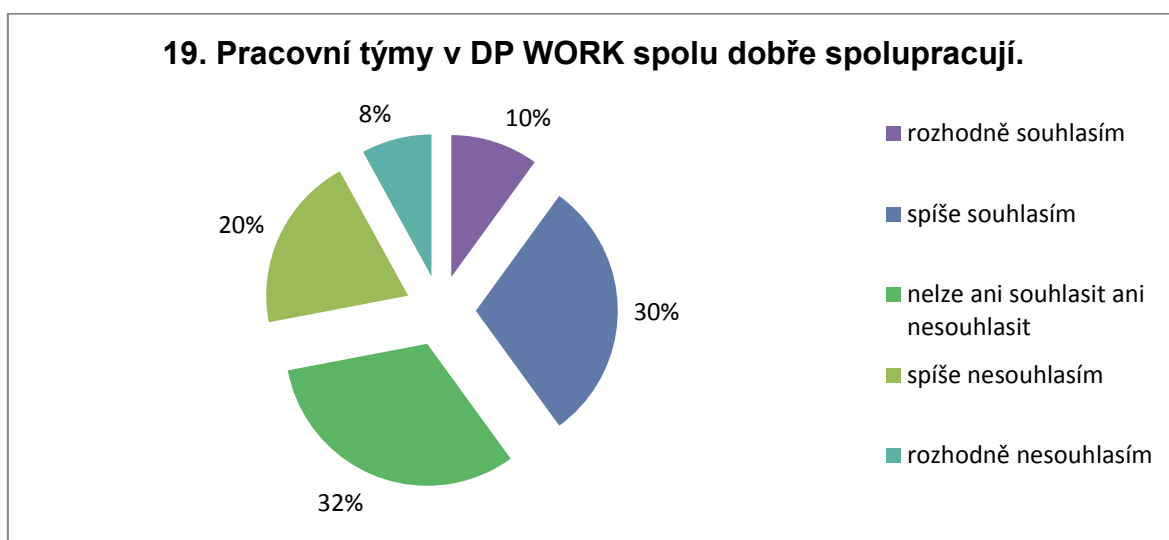
Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 25 Zpětná vazba k pokroku

Týmová spolupráce

Úkolem předposlední páté části průzkumu je rozpoznání, jak spolu jednotlivé oddělení ve společnosti spolupracují, a jaké vztahy si zaměstnanci mezi sebou vytvořili. Tato oblast obsahuje celkem tři výroky.

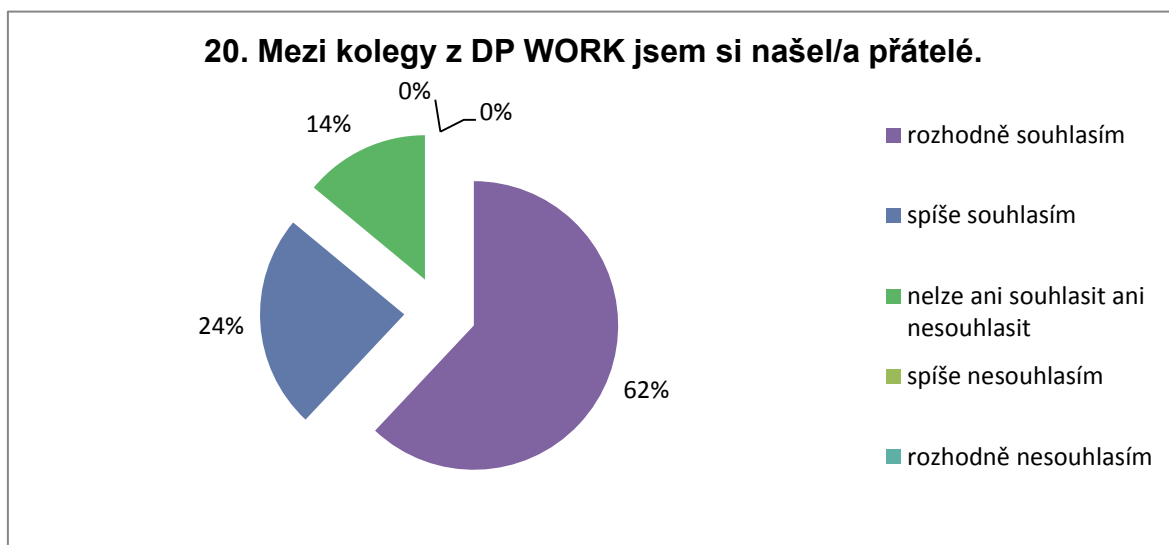
Pouze 10 % respondentů si myslí, že spolu týmy napříč odděleními dokážou dobře spolupracovat. Největší počet odpovědí (32 %) bylo k tomu výroku pasivních a celkem 28 % účastníků průzkumu vyjádřilo k výroku nesouhlas.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 26 Týmová spolupráce

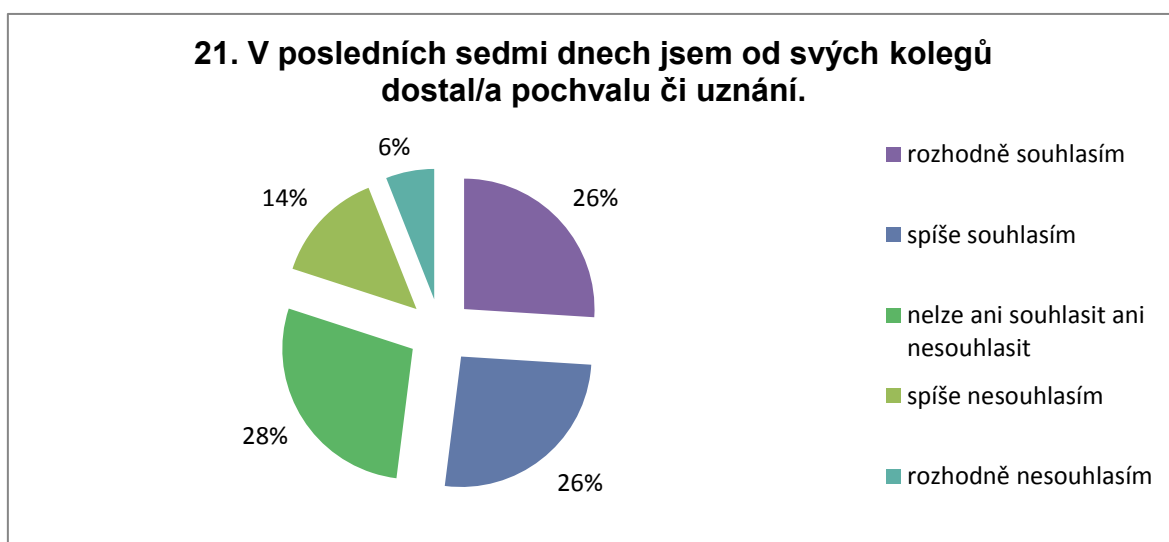
Markantní většina (86 %) dotazovaných si ve společnosti našli přátelé. Zbýlých 14 % respondentů vyjádřilo k tématu liknavost.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 27 Přátelství mezi kolegy

Více jak polovina respondentů byla pochválena během posledních sedmi dnů od svých spolupracovníků. 20 % dotazovaných pochválena nebyla a zbylých 28 % nemůže s tímto výrokiem souhlasit ani nesouhlasit.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 28 Pochvala a uznání od spolupracovníků

Pracovní prostředí, náplň práce, ohodnocení

Účelem poslední šesté oblasti je zjistit, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím, s obsahem práce, s rozvojem a vzdělání, a zda vědí na základě čeho je jejich pracovní výkon hodnocen.

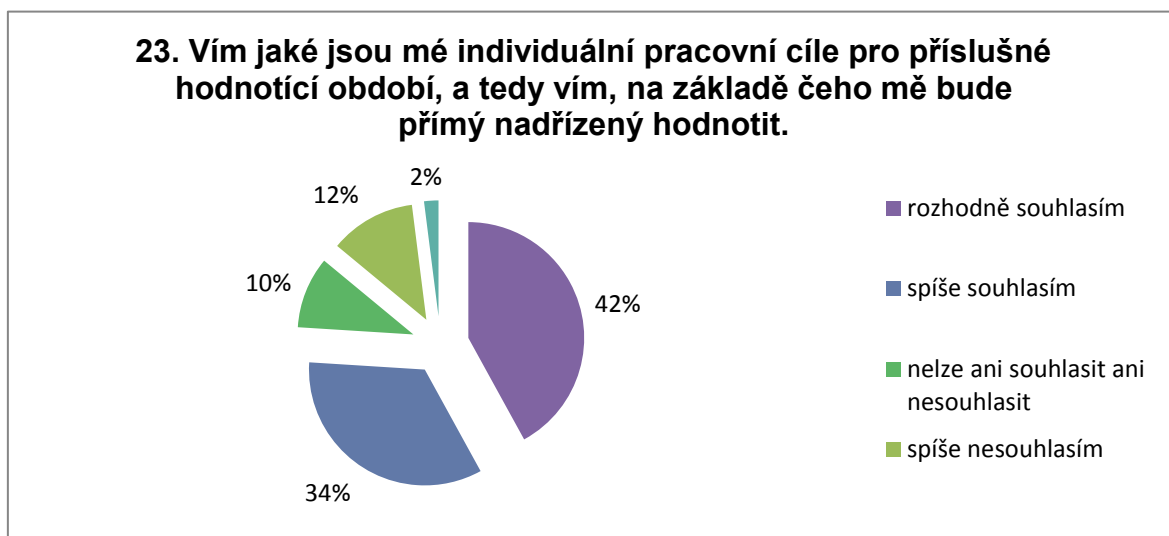
Většina (86 %) dotazovaných odpověděla, že mají všechny potřebné prostředky a vybavení k dobrému výkonu své práce. 4 % respondentů s výrokem nesouhlasí, tedy jim chybí některé vybavení či zdroje.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 29 Vybavení pracovního prostředí

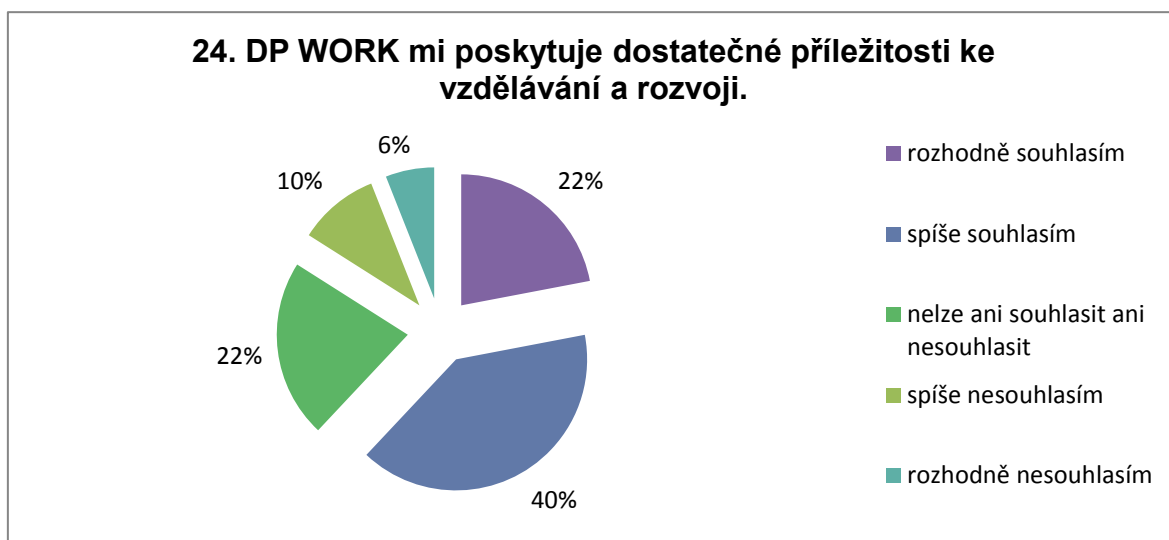
Celkem 14 % respondentů neví, jaké jsou jejich cíle a nevědí, na jakém základě budou přímým nadřízeným hodnoceni.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 30 Hodnocení

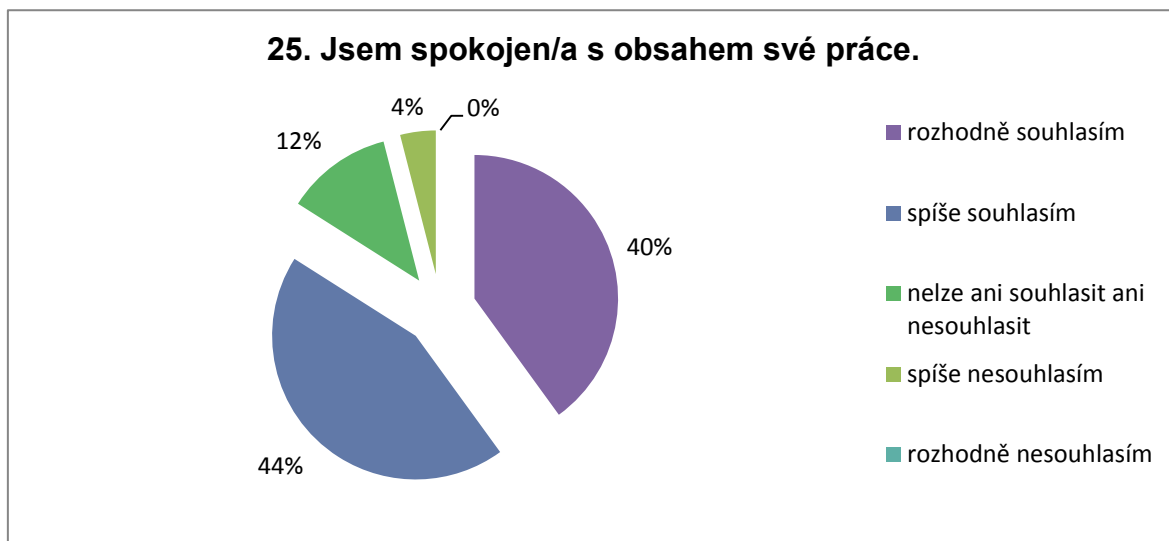
Další výrok celého průzkumu se zabýval otázkou, zda jsou zaměstnanci vzdělávání a rozvíjeni. Pouze 22 % dotazovaných je přesvědčeno o tom, že jsou dostatečně vzdělávání a rozvíjeni. Téměř třetina (33 %) nemůže souhlasit či spíše nesouhlasí a zbylých 6 % respondentů rozhodně nesouhlasí.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 31 Vzdělávání a rozvoj

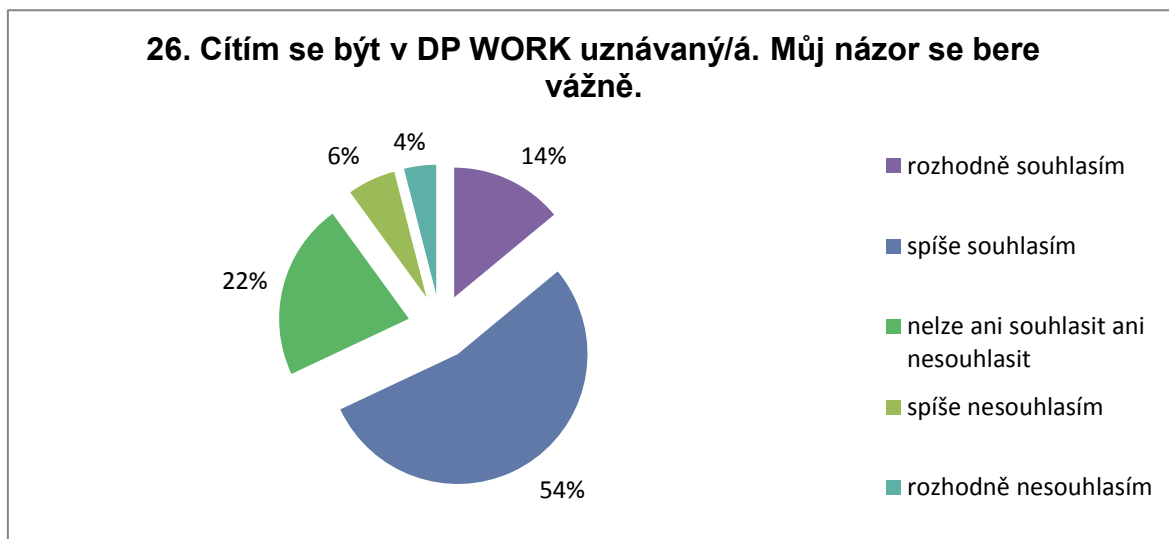
Více než čtyři pětiny (84 %) respondentů jsou spokojeni s obsahem své práce. 12 % dotazovaných se nevymezilo ani k souhlasu ani k nesouhlasu. S výrokem spíše nesouhlasily 4 % účastníků průzkumu. Z tohoto výsledku lze vyčíst, že většina zaměstnanců pracují na „svých místech“, menšinová část by si představovala jiný obsah či jim obsah práce nevádí a situaci neřeší.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 32 Spokojenost s obsahem práce

Poslední výrok se zaměřoval na uznání zaměstnanců, a zda je nasloucháno jejím myšlenkám a postřehům. Jen 14 % dotazovaných rozhodně souhlasí s tvrzením, že jsou ve společnosti uznáváni a jejich názor se bere vážně. Více než polovina (54 %) souhlasí s výhradami a téměř jedna třetina (32 %) pak nemůže s výrokiem souhlasit či spíše až rozhodně nesouhlasí.



Zdroj: Vlastní zpracování

Obr. 33 Obecné uznání

4.2 Vyhodnocení hypotéz

V úvodu této bakalářské práce byly stanoveny čtyři hypotézy pro průzkum spokojenosti a motivace THP zaměstnanců ve společnosti DP WORK, s.r.o. Tato kapitola se zabývá vyhodnocením hypotéz, zda byly potvrzeny či vyvráceny.

1. **Snahou každé společnosti je mít zcela a spíše spokojené zaměstnance, a proto předpokládám, že 75 % a více pracovníků je zcela a spíše spokojeno se svým zaměstnáním u společnosti DPW.**

Hypotéza se potvrdila. Průzkum ukázal, že většina (90 %) zaměstnanců je zcela a spíše spokojena se svým zaměstnáním.

2. **Změny se dotýkají celé firmy, proto je cílem organizací, aby změny byly dobře organizovány a zaměstnanci tyto změny vítali. Z tohoto důvodu se domnívám, že 50 % a více zaměstnanců je zcela a spíše spokojeno s organizací změn ve firmě DPW, a proto i 50 % a více pracovníků zcela a spíše souhlasí s prováděním změn ve společnosti.**

Tuto hypotézu zamítám, jelikož se potvrdila pouze z poloviny. Výsledky dotazníkového šetření ukázaly, že zaměstnanci sice změny ve společnosti z 86 % zcela a spíše podporují, ale myslí si, že nejsou dobře organizovány. Pouze 44 % respondentů zcela a spíše souhlasilo s dobrou organizací změn ve firmě.

3. **V oblasti pracovních mezilidských vztahů se ve firmách často vyskytují neshody a problémy, obzvláště mezi jednotlivými útvary, a proto se domnívám, že 25 % a více pracovníků DPW si nemyslí, že spolu pracovní týmy dobře spolupracují.**

Hypotéza se potvrdila. 28 % dotazovaných vyjádřilo nesouhlas s výrokem: „Pracovní týmy v DP WORK spolu dobře spolupracují.“

4. **Vedoucí pracovníci bývají velmi pracovní vytížení, a proto nevěnují dostatečnou pozornost svým podřízeným, z tohoto důvodu předpokládám, že 25 % až 50 % zaměstnanců nemůže souhlasit s tím, že je dostatečně chváleno a uznáváno za svou vykonanou práci ze strany svého přímého nadřízeného.**

Hypotéza se potvrdila. Přesně 34 % účastníků průzkumu nemůže souhlasit s tím, že jsou dostatečně ze strany svého vedoucího chváleni za svou práci.

5 Vlastní návrhy a doporučení pro vedení společnosti

Výsledky průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců ve společnosti DP WORK, s.r.o. ukázaly několik zajímavých údajů. Z dotazníkového šetření vyšlo, že ve společnosti pracují spíše zaměstnanci mladého až středního věku a na vedoucí pozice jsou obsazováni více pracovníci mužského pohlaví než ženského.

Ovšem podstatou průzkumu bylo rozpoznat nedostatky týkající se faktorů motivujících, které považují za velice důležité, a podle mého názoru bývají často přehlíženy. Tato kapitola představuje zjištěné nedostatky a věnuje se doporučením, díky kterým mohou být odstraněny.

První obecné doporučení, které vedení společnosti DPW navrhuji, se týká častějšího opakování průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců. Toto opatření doporučuji proto, aby firma byla schopna sledovat vývoj stavu spokojenosti a motivace svých zaměstnanců, a mohla tak pracovat na eliminaci nedostatků, na které průzkum poukáže. Anonymní šetření většího rozsahu doporučuji provádět jednou v jakémkoli období kalendářního roku. Dále by měl být kladen důraz na vedoucí pracovníky jednotlivých útvarů, aby dostatečně během roku komunikovali se svými podřízenými, o jejich pocitech, názorech, a jak společnost a svou práci vnímají. Tento krok velmi napomůže celkovému chodu oddělení a firmy, a také posílí vztah mezi nadřízeným a podřízeným.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že změny pracovníci ve společnosti vítají, ale nejsou dobře organizovány, což může u zaměstnanců vyvolat v některých případech zmatek, pocit stresu a nejistotu. Pokud zaměstnanci pociťují, že v budoucnu změna proběhne, ale nejsou si jisti přesně jaká, a v jakém období se uskuteční, začnou se ve firmě vytvářet spekulace a domněnky, které se budou šířit napříč společnostmi a vytvoří se komunikační šum.

Proto společnosti doporučuji, aby zaměstnance o změnách s dostatečným časovým předstihem formální cestou informovala. Tím se budou moci zaměstnanci na změnu připravit. Pokud není změna ze strany vedení, ale bude se týkat konkrétního oddělení, měl by podřízené informovat vedoucí pracovník útvaru.

Při provádění důležitých změn doporučuji svolávat informační schůzky, kde by byla změna srozumitelně definována s jasným postupem prováděním změny a

s vymezením, čeho má být změnou dosaženo. Díky setkání budou mít zaměstnanci možnost klást případné dotazy, pokud jim bude něco nejasné a tím společnost se tak vyhne spekulacím ze strany zaměstnanců.

Při provádění méně důležitých změn postačí zaměstnance informovat pomocí elektronické pošty. Zpráva by měla v příloze zahrnovat sdělení, které bude mít veškeré náležitosti: název změny, čeho se změna týká, jaký bude postup provedení a konkretizuje období, ve kterém bude provedena. Obsah zprávy by měl celou změnu shrnovat.

Další nedostatek, který byl dotazníkovým šetřením zjištěn a hypotézou potvrzen, se týká týmové pracovní spolupráce. Pouze 10 % respondentů souhlasí bez výhrad s tím, že týmy spolu ve firmě dobře spolupracují, což je opravdu malé procento. Je velmi důležité, aby společnost věnovala podnikové spolupráci pozornost. Mé doporučení spočívá v návrhu na provádění společenských akcí, kulturního i sportovního rázu. Těchto akcí by se zaměstnanci měli účastnit dobrovolně. Podle mého názoru, pro úspěšnost fungování týmu je nezbytné, aby sami zaměstnanci chtěli zlepšit kooperaci. Dále by bylo vhodné zrealizovat dvoudenní teambuilding, který by podněcoval stmelení vztahů. Opět by vedení mělo stanovit doporučení, aby se této akce zaměstnanci zúčastnili, z důvodu utužování kolektivu, a také jít jako vedení příkladem a akce se zúčastnit. Nikoli aby zaměstnanci brali účast na takové akci jako povinnou. Tato akce většího rázu by měla mít jasný program, aby pracovníky „navnadila“ k účasti. Další možnou volbu, kterou navrhuji, jsou workshopy a školení, pro zlepšení mezilidských vztahů. Konkrétně bych vybrala takové semináře, které obsahují jednotlivá cvičení a týmové hry. Školení provádí odborníci ve svém oboru, a proto věřím, že by napomohli stav týmové spolupráce zlepšit. Kurz by měl být s povinnou účastí.

Významnou roli hrají v tomto ohledu i vedoucí pracovníci, kteří musí apelovat na zaměstnance, aby mezi sebou správně komunikovali nejen v rámci oddělení, ale zejména mezi útvary. Přímí nadřízení by měli připomínat důležitost rozdělení úkolů a rolí v týmu, a na to, že si mají pracovníci vzájemně při řešení problému pomáhat, vždyť všichni „táhnou za jeden provaz“.

Předposlední návrh na zlepšení situace spokojenosti a motivace zaměstnanců, který doporučuji, se zaměřuje na chování vedoucího pracovníka. Z průzkumu

vyplývá, že 34 % dotazovaných nemůže souhlasit s tím, že jsou za svou práci chváleni a uznáváni. Aby si přímý nadřízený udržel motivaci svých podřízených, je zapotřebí, aby jejich dobře odvedenou práci chválil a oceňoval jejich přínos a čas, který pracovnímu výkonu věnovali. Manažerům doporučuji zaměřit se na jednoduchá lidská gesta, která vzbudí u podřízených radost a pocit naplnění, jako je například podání ruky, děkovný e-mail, společný oběd, telefonát apod. Tyto činy uspokojí pracovníkovu potřebu po pochvale a budou mít pozitivní vliv na celkovou spokojenost.

Dále bych vedoucím pracovníkům doporučila, aby svým podřízeným dali prostor pro seberealizaci, a to tím, že jim poskytnou dostatečnou volnost při plnění úkolů. Podpoří tak jejich kreativní myšlení a zejména posílí vztah důvěry mezi nimi. Podřízený tímto získá větší pocit potřebnosti a bude cítit, že jeho názory a přínosy jsou brány vážně.

Poslední doporučení pro společnost DPW se týká vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Pouze 22 % pracovníků zcela souhlasí s tím, že jim firma poskytuje dostatečné příležitosti ke vzdělávání a rozvoji. Navrhuji, aby společnost umožnila svým manažerům alespoň jednou ročně školení či kurz dle vlastního výběru, který doplní znalosti potřebné pro výkon jejich práce. Ostatní zaměstnanci by měli možnost vzdělání a rozvoje na základě doporučení vedoucího pracovníka. Přímý nadřízený vybere účastníky školení dle jejich výkonu, pracovního nasazení a zejména podle jejich chybějících znalostí, které potřebují pro svou práci.

Závěr

Tato bakalářská práce se zaměřovala na oblast řízení lidí, konkrétně na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Především se práce zabývala důležitostmi této oblasti, jelikož pracovníci byli, jsou a budou pro společnosti nepostradatelnou součástí. Proto je důležité, aby si svých zaměstnanců firmy vážily a zjišťovaly míru jejich spokojenosti a motivace.

Cílem této práce bylo zjistit stav spokojenosti a motivace THP zaměstnanců v personálně vzdělávací společnosti DP WORK, s.r.o. a navrhnout konkrétní doporučení, které povedou k zlepšení tohoto stavu. Tohoto cíle bylo dosaženo.

V teoretické části jsem se nejprve věnovala obecným vysvětlením pojmů motivace a stimulace. Dále jsem se zabývala motivačními typologiemi lidí, motivací pracovního jednání, dvěma teoriemi motivace a pracovní spokojeností.

V praktické části byl proveden průzkum formou dotazníkového šetření, který analyzoval výše zmíněný stav a díky výsledkům, které z něho vyplynuly, byla navržena opatření. Tato opatření vedla ke zlepšení a zefektivnění spokojenosti a motivace pracovníků firmy DPW. Průběh průzkumu spočíval nejprve ve formulaci hypotéz, poté na základě poznané teorie byly formulovány výroky a otázky pro dotazník a nakonec následovala samotná tvorba dotazníku. Dotazník byl vytvořen elektronickou formou a rozeslán respondentům. Po vyplnění dotazníků ze strany dotazovaných byla data zpracována a vyhodnocena. Zjištěné výsledky byly znázorněny do grafů, které jsou interpretovány v této části bakalářské práce. Na základě výsledků zjištěných průzkumem jsem vyhodnotila stanovené hypotézy, které byly vymezeny v úvodu této práce. Tři ze čtyř hypotéz byly zcela potvrzeny a jedna byla zamítnuta, jelikož se potvrdila pouze z poloviny.

Analýzou bylo zjištěno, že zaměstnanci se cítí být motivováni k výkonu a jsou z převážné části spokojeni se svým zaměstnáním u společnosti DPW. Dále jsou spokojeni s obsahem své práce a s vybavením i zdroji, které mají k dispozici. Přesto vyšlo z průzkumu najevo, že jsou zaměstnanci i nespokojeni, a to především s organizací změn ve firmě a s týmovou spoluprací. Také mají dojem, že jsou nedostatečně chváleni ze strany přímého nadřízeného a nejsou jim dostatečně poskytovány příležitosti ke vzdělávání a rozvoji.

Proto byla navrhnutá doporučení, jejichž účelem bylo zjištěné nespokojenosti odstranit či alespoň zmírnit. První konkrétní návrh se zabýval zlepšením organizace změn ve firmě. Byly navrženy dva způsoby, jak o změnách pracovníky informovat. Společnost by formu vybírala podle důležitosti změn. Doporučila jsem svolávání včasných informačních schůzek se zaměstnanci a rozesílání sdělení s časovým předstihem prostřednictvím elektronické pošty. Pracovníci se tak včas dozvědí o plánované změně, a především, jak bude změna probíhat. Tímto opatřením nevzniknou ve společnosti komunikační šumy a zejména selepší celková organizace.

Druhé doporučení se týkalo návrhu na zlepšení týmové spolupráce. Hlavním doporučením pro lepší týmovou kooperaci bylo zorganizovat dvoudenní teambuilding, s nepovinnou účastí a provést povinné školení ve společnosti, za vedení odborníka na pracovní vztahy a komunikaci. Mé doporučení dále spočívalo v provádění společných společenských akcí, sportovního i kulturního rázu.

Třetí doporučení se zaměřovalo na přímého nadřízeného a jeho chování k podřízeným. Bylo doporučeno, nezapomínat na chválu a uznání. Konkrétně byla navrhnutá gesta, jak pochvalu svým podřízeným vyjádřit, a to podáním ruky, děkovným e-mailem, společným obědem či přátelským telefonátem.

Poslední doporučení se zabývalo návrhem na zlepšení systému poskytování vzdělávání a rozvoje. Bylo navrženo poskytnout manažerům společnosti vždy alespoň jednou ročně školení či kurz dle vlastního výběru a ostatním zaměstnancům by byl umožněn seminář po doporučení vedoucího pracovníka.

Ve firmě DPW nejsou v oblasti spokojenosti a motivace významné problémy, avšak vždy je prostor pro zlepšení. I malé podniknuté kroky mohou mít velké výsledky.

Seznam literatury

AMSTRONG, M. *A handbook of human resource management practice.*, 10. vydání. London and Philadelphia: Kogan Page, 2006. 979 str. ISBN 0-7494-4631-5.

AMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů. Nejnovější trendy a postupy.*, 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2014. 800 str. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené vydání. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.

DP WORK, s.r.o. *Interní materiály*, 2015.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Řízení lidských zdrojů.*, Praha: C. H. Beck, 2012. 559 str. ISBN 978-80-7400-347-9.

HERZBERG, F. W., MAUSNER, B., SNYDERMAN, B. *The Motivation to Work*. New York: Wiley, 1959. ISBN 978-04-7137-389-6.

HLUŠIČKA, P. *Motivace zaměstnanců*. firemni-sociolog.cz [online]. 2013, [cit. 30. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>>.

KHELEROVÁ, V. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera.*, Praha: Grada Publishing, 2010. 144 str. ISBN 978-80-247-3566-5.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky.*, 5. rozšířené a doplněné vydání. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

MASLOW, A. H. *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1987. ISBN 978-00-6041-987-5.

MAYEROVÁ, M., RŮŽIČKA, J. *Moderní personální management.*, Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská, 2000. 173 str. ISBN 80-86022-65-X.

MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost.*, Praha: Grada Publishing, 1997. 136 str. ISBN 80-7169-425-8.

MISKELL, J. R., MISKEL, V. *Pracovní motivace.*, 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1996. 80 str. ISBN 80-7169-317-0.

NAKONEČNÝ, M. Motivace pracovního jednání a její řízení., 1. Vydání. Praha: Managemet Press, 1992. ISBN 80-85603-01-2.

NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky.*, Praha: Grada Publishing, 2005. 112 str. ISBN 80-247-1223-7.

PLAMÍNEK, J. *Synergický management.*, 1. vydání. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.*, 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PLAMÍNEK, J. *Vedení týmů a firem.*, 3. aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 str. ISBN 978-80-247-2448-5.

RAZIMOVÁ, D. *Tajemství motivace zaměstnanců.* pmf-studovna.cz [online]. 2011, [cit. 25. 11. 2016]. Dostupný z URL: <<http://www.pmf-studovna.cz/tajemstvi-motivace-zamestnancu/>>.

ŠIKÝŘ, M. Personalistika pro manažery a personalisty., 1. Vydání. Praha: Grada Publishing, 2012. 208 str. ISBN 978-80-247-4151-2.

Seznam obrázků

Obr. 1 Proces motivace	10
Obr. 2 Dimenze motivace	12
Obr. 3 Čtyři motivační typy lidí.....	17
Obr. 4 Dělení motivů v pracovní sféře	19
Obr. 5 Maslowa hierarchie potřeb	22
Obr. 6 Herzbergova dvoufaktorová teorie – hygienické a motivující faktory	23
Obr. 7 Organizační struktura společnosti DP WORK, s.r.o.	27
Obr. 8 Pohlaví	29
Obr. 9 Věková struktura	30
Obr. 10 Délka působnosti ve společnosti	31
Obr. 11 Členění odpovědí na otázku týkající se podřízených.....	32
Obr. 12 Členění odpovědí dle typu pohlaví na otázku týkající se podřízených	32
Obr. 13 Spokojenost se zaměstnáním	33
Obr. 14 Motivace k výkonu.....	34
Obr. 15 Motivace pomoci společnosti k úspěchu	35
Obr. 16 Podpora provádění změn	36
Obr. 17 Organizace změn	37
Obr. 18 Zapojení zaměstnanců do naplňování cílů a strategie.....	38
Obr. 19 Členění odpovědí dle pořízených a nadřízených na otázku týkající se cílů a strategie.....	39
Obr. 20 Informovanost ze strany vedení	40
Obr. 21 Zpětná vazba od přímého nadřízeného.....	41
Obr. 22 Rozvoj schopností	42
Obr. 23 Motivace k výkonu	42
Obr. 24 Pochvala ze strany vedoucího.....	43

Obr. 25 Zpětná vazba k pokroku	44
Obr. 26 Týmová spolupráce	45
Obr. 27 Přátelství mezi kolegy.....	46
Obr. 28 Pochvala a uznání od spolupracovníků	46
Obr. 29 Vybavení pracovního prostředí.....	47
Obr. 30 Hodnocení	48
Obr. 31 Vzdělávání a rozvoj	48
Obr. 32 Spokojenost s obsahem práce	49
Obr. 33 Obecné uznání	50

Seznam příloh

Příloha č. 1 Dotazník	63
-----------------------------	----

Příloha č. 1 Dotazník

Průzkum spokojenosti a motivace THP zaměstnanců ve společnosti DP WORK s.r.o.

Dobrý den,

dovolu mi krátké představení na úvod. Mé jméno je Kristýna Michálková a studuji ŠKODA AUTO Vysokou školu, o.p.s., obor Podniková ekonomika a management obchodu. Podmínkou ukončení studia je napsání a obhájení bakalářské práce, a tím se dostávám k mému tématu Analýza spokojenosti a motivace THP zaměstnanců ve společnosti DP WORK, s.r.o., tedy Vás.

Cílem dotazníkového šetření je zjistit skutečnou situaci spokojenosti a motivace Vás zaměstnanců. Šetření je zcela anonymní a výsledky použiji jako podklad pro vypracování bakalářské práce. Na základě tohoto průzkumu a celkového výstupu navrhnu společnosti prostředky ke zlepšení stavu spokojenosti a motivace.

Dotazník se skládá z šesti částí a celkem obsahuje 9 otázek a 17 výroků, předpokládaná doba vyplnění je 15 minut.

Předem Vám děkuji za Vaše odpovědi a za čas, který věnujete vyplnění.

Kristýna Michálková

IDENTIFIKAČNÍ OTÁZKY

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- muž
- žena

2. Kolik je Vám let?

- méně než 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- více než 55 let

3. Jak dlouho pracujete ve společnosti DP WORK?

- do 3 měsíců
- 3 měsíce – 1 rok
- 1 – 2 roky
- 2 – 4 roky
- 4 roky a více

4. Máte podřízené?

- ano
- ne

OBECNÁ SPOKOJENOST A MOTIVACE

5. Jak jste celkově spokojen/a se svým zaměstnáním u DP WORK?

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- zcela spokojen/a
- spíše spokojen/a
- ani spokojena ani nespokojena
- spíše nespokojen/a
- zcela nespokojen/a

6. Jak na Vás působí dění u DP WORK?

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- velmi mě motivuje k lepším výkonům mé práce
- spíše mě motivuje k lepším výkonům mé práce
- ani motivuje ani nemotivuje
- spíše mě nemotivuje k lepším výkonům mé práce
- velmi mě nemotivuje k lepším výkonům mé práce

7. Jaká je Vaše současná motivace pomoci společnosti DP WORK k úspěchu?

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- větší než v minulosti
- stále stejná
- menší než v minulosti
- žádná

8. Co se Vám na zaměstnání v DP WORK nejvíce líbí?

vypište konkrétně.

9. Co Vám naopak na zaměstnání v DP WORK nevyhovuje, co Vám chybí?

vypište konkrétně.

ZMĚNY, STRATEGIE A KOMUNIKACE

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

10. Podporuji provádění změn v DP WORK.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

11. Změny jsou v DP WORK dobře organizovány.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

12. Cítím se být osobně zapojen/a do naplňování firemních cílů a strategie DP WORK.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

13. Vedení společnosti srozumitelně informuje, kam se společnost ubírá.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

PŘÍMÝ NADŘÍZENÝ

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

14. Poskytuje mi pravidelnou zpětnou vazbu ke kvalitě mého výkonu.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

15. Rozvíjí moje schopnosti.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

16. Motivuje mě k nejvyšším výkonům.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

17. Dostalo se mi od něj v průběhu posledních sedmi dní za mou práci chvály nebo uznání.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

18. V posledních 6 měsících se mnou hovořil o pokroku, který jsem prodělal/a.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

TÝMOVÁ SPOLUPRÁCE

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

19. Pracovní týmy v DP WORK spolu dobře spolupracují.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

20. Mezi kolegy z DP WORK jsem si našel/a přátelě.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

21. V posledních sedmi dnech jsem od svých kolegů dostal/a pochvalu či uznání.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ, NÁPLŇ PRÁCE, OHODNOCENÍ

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

22.Mám veškeré vybavení, technickou podporu a zdroje potřebné k dobrému výkonu mé práce.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

23. Víím, jaké jsou mé individuální pracovní cíle pro příslušné hodnotící období, a tedy víím, na základě čeho mě bude přímý nadřízený hodnotit.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

24.DP WORK mi poskytuje dostatečnou příležitost ke vzdělávání a rozvoji.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

25. Jsem spokojen/a s obsahem své práce.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

26. Cítím se být v DP WORK uznávaný/á. Můj názor se bere vážně.

vyberte pouze jednu možnost z variant odpovědí.

- rozhodně souhlasím
- spíše souhlasím
- nelze ani souhlasit ani nesouhlasit
- spíše nesouhlasím
- rozhodně nesouhlasím

ANOTAČNÍ ZÁZNAM

AUTOR	Kristýna Michálková		
STUDIJNÍ OBOR	6208R087 Podniková ekonomika a management obchodu		
NÁZEV PRÁCE	Analýza spokojenosti a motivace THP zaměstnanců ve společnosti DP WORK, s.r.o.		
VEDOUCÍ PRÁCE	doc. Ing. Vladislav Flek, CSc.		
KATEDRA	KE - Katedra ekonomie	ROK ODEVZDÁNÍ	2016
POČET STRAN	68		
POČET OBRÁZKŮ	33		
POČET TABULEK	0		
POČET PŘÍLOH	1		
STRUČNÝ POPIS	<p>Bakalářská práce se zabývá spokojeností a motivací THP zaměstnanců ve společnosti DP WORK, s.r.o.</p> <p>Práce je rozdělena na dvě hlavní části, na teoretickou a praktickou část.</p> <p>Teoretická část vysvětluje obecně pojmy motivace a stimulace. Dále se tato část práce zaměřuje na individuální motivační typologie lidí, na pracovní motivaci a v závěru jsou představeny dvě motivační teorie a specifikována pracovní spokojenost.</p> <p>V praktické části je vypracována analýza stavu spokojenosti a motivace zaměstnanců společnosti DP WORK, s.r.o. metodou dotazníkového šetření. Na základě výsledků jsou doporučeny návrhy na opatření, které vedou ke zlepšení tohoto stavu.</p>		
KLÍČOVÁ SLOVA	Motivace, teorie motivace, pracovní spokojenost, dotazník.		
PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne			

ANNOTATION

AUTHOR	Kristýna Michálková		
FIELD	6208R087 Business Management and Sales		
THESIS TITLE	Analysis of the satisfaction and motivation of the technical-economic employees in the company DP WORK, s.r.o.		
SUPERVISOR	doc. Ing. Vladislav Flek, CSc.		
DEPARTMENT	KE - Department of Economics	YEAR	2016
NUMBER OF PAGES			
	68		
NUMBER OF PICTURES			
	33		
NUMBER OF TABLES			
	0		
NUMBER OF APPENDICES			
	1		
SUMMARY	<p>This bachelor thesis is focused on the satisfaction and motivation of the technical-economic employees in the company DP WORK, s.r.o.</p> <p>The thesis is divided into two main parts, theoretical and practical part.</p> <p>The theoretical part explains the generally terms of the motivation and stimulation. Furthermore, this part of thesis is focused on the individual motivational typologies of the people, on the work motivation and in the conclusion is presented two theories of the motivation and is specified the job satisfaction.</p> <p>In the practical part is elaborated analysis of the situation of the satisfaction and employee's motivation of the company DP WORK, s.r.o. by method questionnaire. Final recommended proposals are based on results and these proposals lead to improve mentioned situation.</p>		
KEY WORDS	Motivation, theories of motivation, job satisfaction, questionnaire.		
THIS THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No			