

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Ilona Houžvičková**
Osobní číslo: **E18208**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management podniku: Management malých a středních podniků**
Téma práce: **Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Ústav podnikové ekonomiky a managementu**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat motivační faktory v dané společnosti, zhodnotit jejich vliv na zaměstnaneckou spokojenost a popřípadě navrhnout změny.

Osnova:

- Teoretické pojetí motivace.
- Charakteristika vybraného podniku.
- Analýza motivace zaměstnanců ve vybraném podniku.
- Zhodnocení výsledků dotazníkového šetření a navržení doporučení.
- Formulace závěrů.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **–**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, M., TAYLOR, S. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.
DESSLER, G. Human resource management. 13th ed. Boston: Prentice Hall, 2013, 720 s. ISBN 978-0-13-266-821-7.
KOUBEK, J. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.
PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015, 160 s. ISBN 978-80-247-5515-1.
URBAN, J. Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada Publishing, 2017, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Martin Mlázovský**
Ústav podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2020**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2021**

L.S.

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.
děkan

doc. Ing. Marcela Kožená, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2020

Prohlašuji:

Práci s názvem Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2021

Ilona Houžvičková

PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych nejprve chtěla poděkovat vedoucímu práce, panu Ing. Martinu Mlázovskému, za jeho cenné rady, pomoc i konzultaci při tvorbě této práce. Dále bych chtěla poděkovat manažerce lidských zdrojů společnosti Kayser Filtertech Czech Republic, s.r.o. Zdeňce Hrdinové, za umožnění realizace průzkumu mezi zaměstnanci. V neposlední řadě bych také chtěla poděkovat celé své rodině za podporu, kterou mi dodávala během celého bakalářského studia.

ANOTACE

Tato bakalářská práce se zabývá motivací zaměstnanců ve společnosti Kayser Filtertech Czech Republic, s.r.o. Hlavním cílem práce je na základě výsledků dotazníkového šetření zanalyzovat motivační faktory v dané společnosti, zhodnotit jejich vliv na zaměstnaneckou spokojenost a popřípadě navržení změn.

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, motivační nástroje, stimulace, spokojenost zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, řízení lidských zdrojů

TITLE

Motivation of employees in the selected company

ANNOTATION

This bachelor's thesis deals with the motivation of employees in Kayser Filtertech Czech Republic, s.r.o. The main goal of the thesis is to evaluate motivation factors in the company, evaluate their impact on employee satisfaction and if necessary propose changes based on the result of the questionnaire survey.

KEYWORDS

Motivation, motivation tools, stimulation, satisfaction of employees, employee benefits, human resources management

OBSAH

1	Charakteristika motivace v rámci managementu.....	11
1.1	Motiv, motivace	12
1.2	Stimul, stimulace	12
1.3	Hlavní zdroje motivace	14
1.4	Demotivace	16
2	Motivace a výkon.....	18
2.1	Výkonová motivace	19
2.2	Aspirace	20
2.3	Spokojenost a motivace	21
2.4	Teorie pracovní motivace	22
2.5	Teorie zaměřená na proces	26
3	Charakteristika podniku	30
3.1	Historie podniku	30
3.2	Organizační struktura.....	31
4	Dotazníkové šetření	33
4.1	Výsledky dotazníkového šetření.....	33
4.2	Shrnutí výsledků dotazníkového šetření	48
4.3	Návrhy na zlepšení.....	50
	Závěr	52
	Použitá literatura	54
	Příloha A – plné znění dotazníku.....	56

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti	14
Obrázek 2: Vztah mezi úrovní motivace pracovním výkonem (Obrácená U-křivka)	19
Obrázek 3: Systém Maslowovy pyramidy potřeb.....	23
Obrázek 4: Faktory Herbergerovy dvoufaktorové teorie motivace	26
Obrázek 5: Organizační struktura společnosti	32
Obrázek 6: Věkové kategorie zaměstnanců	34
Obrázek 7: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců	35
Obrázek 8: Struktura zaměstnanců dle útvaru	36
Obrázek 9: Délka působnost zaměstnanců v útvaru	37
Obrázek 10: Motivovanost zaměstnanců k vykonávané práci.....	38
Obrázek 11: Které benefity považují zaměstnanci za nejméně zajímavé.....	39
Obrázek 12: Možnost dalšího rozvoje zaměstnanců.....	41
Obrázek 13: Pořádání pracovní porad	43
Obrázek 14: Znázornění sdělování kritiky a výtky	44
Obrázek 15: Výsledky náplně práce	44
Obrázek 16: Spokojenost zaměstnanců s poskytováním benefitů	46
Obrázek 17: Znázornění Herbergerových kategorií.....	47
Obrázek 18: Nejvíce motivující faktory	47

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Preference nových benefitů	40
Tabulka 2: Nejčastější důvody nespokojenosti zaměstnanců	42
Tabulka 3: Přehled odpovědí, proč zaměstnanci pracují ve společnosti	45

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ATS Aplikační testovací středisko

č. Číslo

GmbH Gesellschaft mit beschränkter Haftung

s.r.o. Společnost s ručením omezeným

ÚVOD

I v dnešní době plné konkurenčního boje se každá společnost, bez ohledu na rozsah a trhy, snaží získat konkurenční výhody a tím dosáhnout lepších výsledků a také dosáhnout produktivity a efektivitu. Aby to bylo vůbec možné, je důležité, aby si společnost jasně definovala své cíle a věděla, jaké kroky musí podniknout a také jak dobře využít dostupné zdroje. Co se týče zdrojů, tak se v tomto případě jedná výhradně o zdroje lidské. Právě tyto zdroje vyplňují všechny mezery mezi kroky k úspěchu.

Spokojenost zaměstnanců je nedílnou součástí úspěchu každé firmy. Kdy zaměstnanci jsou stále častěji považováni za ten nejvýznamnější kapitál. Zaměstnanci v zaměstnání tráví až třetinu svého dne, někdy i daleko více, a proto je nesmírně důležité, aby společnosti podle toho věnovaly svým zaměstnancům zvýšenou péči a zájem o ně samotné. Většina podniků sází na takový motivační přístup, kdy práce, kterou zaměstnanec vykonává, je sama tím nejlepším motivátorem. Kromě toho je také důležité, aby práce byla vykonávána v příjemném prostředí, zaměstnanci odvedená práce byla dostatečně zaplacená, nebo měli možnost dalšího vzdělávání či se mohli někde posunout v rámci kariérního růstu. Obecně byli motivováni k lepším pracovníkům výkonům.

Každé společnosti je známo, že dobře motivovaný zaměstnanec odvádí svoji práci daleko lépe a je za ním vidět i lepší pracovní výsledek. Cílem motivace a vedení je dosáhnout toho, aby se osobní cíle jednotlivých zaměstnanců sjednotily s cíli podniku, ve kterém působí. Je důležité podotknout, že bez vzdělaných, kvalitních a také správným způsobem motivovaných pracovníků nemůže podnik dosáhnout stanovených cílů.

Pro většinu lidí jejich zaměstnání představuje pouze nějaký finanční výdělek, kterým jsou uspokojeny jejich základní potřeby. Ale značná část usiluje o uspokojení potřeb vyšších, jako je například pocit uznání, úcta anebo seberealizace.

Tou nejčastější formou, kterou jsou zaměstnanci k práci motivováni jsou peníze. Tento benefit samozřejmě ocení hned ne jeden zaměstnanec, ale nelze opomenout i to, že značná část zaměstnanců touží po benefitech jiných. Mezi další motivátory, které jsou zaměstnanci považovány za důležité jsou například, více dovolené, příspěvky na stravování, a právě v dnešní době, i díky koronavirové pandemii, stále více populárnější práce z domova neboli home office.

1 CHARAKTERISTIKA MOTIVACE V RÁMCI MANAGEMENTU

Motivace zaměstnanců je nedílnou součástí vedení lidí, které spadá do jedné z manažerských funkcí. Manažerské funkce patří mezi typické činnosti, které manažerovi pomáhají při výkonu své práce a zajišťují úspěch jeho manažerské práce. Celkem se v odborné literatuře objevují různá pojetí, která se vážou ke klasifikaci manažerských funkcí. Za zakladatele manažerských funkcí je považován Henri Fayol, který v roce 1916 formuloval celkem pět základních funkcí. Patří mezi ně plánování, organizování, přikazování, koordinace a kontrola. Ovšem i postupem času manažerské funkce prošly jakousi modifikací. A v současné době se spíše objevují ty funkce, které nadefinovali Koontz a Weirich. V jejich případě se jedná o plánování, organizování, personalistiku, vedení lidí a kontrolu (Vodáček, Vodáčková, 2008; Veber, 2009).

Pod funkcí **plánování** si lze nejčastěji představit sestavování budoucích cílů, plánů a postupů organizace v dlouhodobém horizontu, a také vymezení jednotlivých kroků, které povedou k jejich dosažení. **Organizování** je důležité pro manažerské činnosti. Pod tímto pojmem si lze představit delegování pravomocí a zodpovědností, dělbu práce či nastavení správného rozpětí řízení. Výstupem organizování je organizační struktura, která má za cíl hierarchicky uspořádat vztahy mezi jednotlivými pracovními místy uvnitř organizace. Další manažerskou funkcí je výběr a rozmístění pracovníků neboli **personalistika**. V tomto případě je hlavní náplní získávání a výběr nových pracovníků, hodnocení pracovníků, jejich odměňování a vzdělávání. Čtvrtou manažerskou funkcí je **vedení lidí**. Je to schopnost vést, usměrňovat, stimulovat a také motivovat své zaměstnance k tomu, aby dosahovali jak osobních, tak i firemních cílů. Vedení lidí patří mezi jednu ze základních činností všech manažerů na všech úrovních. Ale je více spojováno s manažery liniových úrovní. A to z toho důvodu, že jsou v každodenním kontaktu se svými podřízenými. Díky tomu mohou získávat různé informace, které jim pak mohou pomoci při zvyšování pracovních výkonů. Úkolem každého dobrého manažera je zajímat se a znát potřeby svých podřízených, jaké jsou jejich pracovní schopnosti, druh a rozsah práce, kterou vykonávají a v neposlední řadě by manažer měl mít zkušenosti s vedením a řízením lidí. A poslední manažerskou funkcí je **kontrola**. Cílem kontroly je zjistit, zda je splněno vše, co bylo plánováno a v případě zajištění odchylek a nedostatků je snaha o nápravu. (Blažek, 2014; Veber, 2009).

1.1 Motiv, motivace

Adair (2004) ve své knize **motiv** definuje jako vnitřní potřebu, nebo touhu – vědomou, polovědomou nebo dokonce podvědomou – která působí na vůli jednotlivce a nutí jej jednat tím nebo oním způsobem. Obecně lze tedy říct, že se jedná o pohnutku vědomého jednání jedince, která je orientovaná k dosažení cíle. Odráží se v ní hodnoty a potřeby jedince. Motiv se u každého jedince projevuje zejména tím, že buď chceme vědomě něčeho dosáhnout nebo se naopak něčemu vyhnout. Podle toho, jak je velká síla motivu, tak je pak v důsledku toho ovlivněna intenzita a kvalita daného chování.

Pojem **motivace** je odvozený od latinského slova „motus“, který se do českého jazyka volně překládá jako jakýsi pohyb. Motivaci si lze představit jako vnitřní pohnutku či impuls, který určitým způsobem usměřňuje nebo podněcuje chování jedince a udává mu určitý směr. Mimo jiné vede i k uspokojování dosud nenaplněných potřeb a cílů (Mikuláščík, 2007).

Podle Armstronga (2007) je cílem každé organizace dosáhnout co nejvyšší úrovně, která se týká výkonu lidí, a proto se neustále hledají nové způsoby, v podobě odměn a stimulů, jak tohoto cíle dosáhnout. Cílem motivace je rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které pomáhá, aby pracovníci dosahovali těch nejlepších výsledků, a to buď jednotlivě nebo ve skupině. Je to vůle jednat a ochota vyvinout vysokou úroveň úsilí směrem k organizačním cílům, podmíněnou snahou a schopností uspokojit určité individuální potřeby.

Další dva pojmy, které jsou s motivací úzce spjaty, jsou stimul a stimulace. Často dochází k tomu, že jsou tyto pojmy s motivací zaměňovány, nebo že jsou dokonce považovány za synonyma. Motivace je vnitřní hnací silou lidských činů. Naopak stimulace je vnější podnět, který ovlivňuje a motivuje jedince k provedení určité akce.

1.2 Stimul, stimulace

Podle Bedrnové a Nového (2012) je **stimulem** jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci jedince. Obecně lze říct, že je to určitý impuls, který na základě podnětů okolí vyvolá nějakou změnu v těle nebo mysli člověka.

Podle Plamínka (2015) má **stimulace** jednu velkou výhodu, a to, že je poměrně jednoduchá na aplikaci. Další výhoda spočívá v tom, že pokud se na jedince bude uplatňovat buď hmotná nebo nehmotná stimulace, tak práce, kterou má zaměstnanec vykonávat, bude odvedena tak,

jak má. Naopak hlavní nevýhodou stimulace je, že práce bude probíhat jen po tu dobu, po kterou stimul bude působit.

Dále Bedrnová a Nový (2012) ve své knize uvádějí nejčastější přehled stimulačních prostředků. Mezi ně patří hmotná odměna, vlastní druh práce, neformální hodnocení práce a pracovníka, atmosféra pracovní skupiny a v neposlední řadě jde o pracovní podmínky a pracovní režim.

Pauknerová (2012) ve své knize uvádí, že pomocí stimulace k práci dochází k záměrnému a cílevědomému ovlivňování pracovní motivace zaměstnanců. Klade se důraz na to, aby potřeby a zájmy zaměstnanců byly shodné s potřebami a zájmy společnosti. Pokud k tomu dojde, je stimulace považována za úspěšnou a pracovní motivace zaměstnanců je považována za optimální. Cílem stimulace je nasměrovat jednání pracovníků určitým směrem a také zapůsobit na jejich motivaci za pomocí vnějších podnětů. Podněty jsou důležité pro pracovní aktivitu zaměstnance, kterou mohou zvýšit nebo omezit. Primárně se podniky snaží o zvyšování pracovní aktivity. Podle Herzberga jsou s pracovní motivací spojeny dva základní typy, a to vnitřní a vnější motivace.

Vnitřní motivace

Podle Armstronga a Taylora (2015) je u vnitřní motivace důležité to, aby práce, kterou zaměstnanec vykonává byla zajímavá, naplňující, sama o sobě podnětná a v neposlední řadě rozvíjela jeho schopnosti a dovednosti a dotahovala je až k dokonalosti. Tento typ motivace může zaměstnanci poskytnout určitou volnost (autonomii), která mu pomůže při dosahování stanovených cílů, kdy výsledky, buď kladné nebo záporné, uspokojí základní psychologické potřeby a kompetence. Dále Armstrong a Taylor poukazují na to, že pokud se zaměstnanec podílí na určité činnosti, která je pro něj osobně důležitá, tak ji zákonitě považuje za užitečnou. Vnější podmínky, které mohou mít například podobu finančních prostředků, mohou motivaci zaměstnance dokonce i oslabit. Příčina spočívá ve vytěsnění osobního zájmu. Z toho plyne, že vnitřní motivace s vnějšími pobídkami není spojena. Je naopak spojena s motivy, které plynou ze samostatné práce.

Vnější motivace

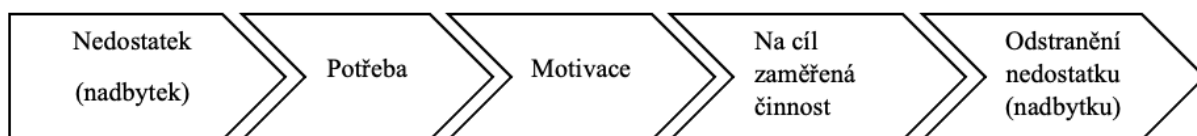
Naopak u vnější motivace hrají podle Armstronga a Taylora (2015) důležitou roli takové faktory, které působí na pracovní motivaci zaměstnance zvenčí. Z toho důvodu je důležité, aby vedení nebo management společnosti přijali taková opatření, která by zaměstnance motivovala k většímu pracovnímu nasazení a také pomohla dosáhnout požadovaných cílů. Mezi opatření, která tomu mohou dopomoci, patří odměny v podobě zvýšení platu či mezd, prémie nebo i povýšení. Patří sem ale také tresty v podobě disciplinárních řízení, srážek ze mzdy či vyjadřování kritiky.

1.3 Hlavní zdroje motivace

Motivace je teoreticky tvořena pěti základními zdroji, a to potřebami, návyky, zájmy, hodnotami a ideály. Tyto zdroje dohromady tvoří takzvanou motivační strukturu nebo také motivační profil každého jedince. Právě díky těmto zdrojům je možné na motivační strukturu efektivně působit a účinně ji ovlivňovat, respektive pochopit, jak vůbec motivace vzniká a z čeho (Bedrnová, Nový, 2012).

Potřeby

Potřeby jsou považovány jako základní zdroj motivace. Podle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015) lze potřeby charakterizovat jako prožívaný pocit nedostatku něčeho důležitého pro život jedince. Potřeba u jedince vyvolává nějakou činnost, která ho nutí takovýto pocit nedostatku odstranit.



Obrázek 1: Schématické znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle Bedrnová, Nový, 2012

Potřeby se dále rozlišují na primární a sekundární. Do potřeb **primárních** jsou řazeny potřeby biologické, fyziologické a viscerogenní. Tyto potřeby jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla a tím v sobě zahrnují například potřebu vzduchu, potravy, přežití či potřebu bezpečí (Bedrnová, Nový, 2012).

Z potřeb primárních do jisté míry vycházejí potřeby **sekundární**. Do této kategorie se řadí potřeby sociální, psychogenní a společenské. Obecně lze říct, že jsou tyto potřeby závislé na vzájemném mezilidském působení s okolním světem.

Návyky

Pod pojmem návyky si podle Čopíkové, Bláhy a Horváthové (2015) lze představit nějakou osvojenou činnost, která se opakuje, je zautomatizovaná a kterou jedinec dělá v určité situaci a hlavně pravidelně. Některé návyky vycházejí už z dětství jedince. Ty ale nemusí být vždy výsledkem výchovy, lze je postupně získat růstem jak v osobním, tak i pracovním životě. Mezi nejdůležitější návyky patří návyky hygienické nebo pracovní. Návyky lze obecně chápat jako jakási pozitiva. Na druhou stranu je za potřebí zmínit i to, že některé návyky mohou mít i negativní účinek a přejít ve zlovyky.

Zájmy

Dalším zdrojem, ze kterého motivace vychází, jsou zájmy. Ty lze definovat jako trvalejší zaměření na určitou (zájmovou) činnost, kterou jedinec vykonává za účelem vnitřního uspokojení nebo obohacení sebe sama. Má se za to, že jsou zájmy jakousi odvozenou potřebou, která pomáhá odhalit charakter a vlastnosti jedince. Zájmy se v průběhu životních etap jedinců vyvíjejí a mění. A obdobně jako návyky jsou i zájmy osvojovány způsobem chování a reagování v určité činnosti. Zájmy mohou být například děleny na sportovní, kulturní, technické, výtvarné a podobně (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015).

Hodnoty

Dle Mikuláščíka (2007) mají hodnoty zcela odlišný význam, jak v ekonomice, filozofii, tak v psychologii. Cílem hodnot z psychologického hlediska je zjistit, do jaké míry ovlivňují chování jedince. Také jsou často dávány do souvislostí s potřebami a jsou jejich neodmyslitelnou součástí. Vycházejí z cílů, kterých se jedinec snaží za každou cenu dosáhnout a tím uspokojit své potřeby, které pro něj mají nějakou hodnotu. Na druhou stranu potřeby nemusí být ovlivňovány pouhým puzením potřeb, ale mohou se odvíjet i od dalších faktorů, do kterých lze zahrnout například pravděpodobnost setkání, předpoklad člověka nebo i informace o určité hodnotě. Díky tomu lze zjistit, jaký faktor má pro jedince větší hodnotu a

který povede k naplnění jeho potřeb. Jako příklad hodnot lze uvést například zdraví, přátelství, vzdělání, peníze či lásku.

Ideály

Posledním zdrojem motivace jsou ideály. Pod tímto pojmem si lze představit jakýsi model, vzor chování nebo vysoký cíl. Ideály mohou posloužit jako vodítko, díky kterému lze vypořádat určitý vzorec jednání jedince. Dále může charakterizovat určitý typ osobního profilu. Co se týče typů osobního profilu, tak ty mohou mít hned několik podob. Například mohou mít podobu životních cílů, nebo se mohou týkat života osobního či života pracovního. Ideály především vznikají působením sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka – rodiny a autority obecně (Bedrnová, Nový, 2012).

1.4 Demotivace

Cílem této kapitoly bude poukázat na stinnou stránku, která s motivací úzce souvisí, a to na demotivaci. Ta je obecně chápána jako psychický stav člověka, který nedosáhne cíle své motivační činnosti. Zjednodušeně lze demotivaci definovat jako určitý stav, kdy se člověku nedaří uspokojit nějakou potřebu. Takovýto psychický stav v něm může vyvolat pocit zklamání, který může vést až ke ztrátě naděje. Ovšem i takovýto stav beznaděje časem pomine. Člověk je už od útlého věku veden k tomu, aby neustále hledal nová a vhodná řešení, která by mu pomohla zvládat nepříjemné pocity vyvolané zklamáním.

V návaznosti na neuspokojené potřeby může vzniknout frustrace. Při snaze o eliminaci vznikající či již vzniklé frustraci má člověk na výběr ze dvou možností. Buď zesílí své úsilí a pokusí se o zdolání překážky, která mu stojí v cestě, nebo se vzdá a raději se zaměří na cíl jiný. Frustrace nemusí být chápána pouze jako negativní jev. Naopak člověka může vést ke zdokonalování schopností.

Pokud tedy nejsou zaměstnanci dostatečně motivováni, tak se u nich projevuje demotivace. Ta může mít hned několik podob. Nejčastějším příznakem, kdy lze poznat, že se zaměstnancem není něco v pořádku, je pokles jeho pracovního výkonu, kterého byl doposud schopen. Tito zaměstnanci, kteří postrádají jakoukoli vnitřní motivaci jsou často nespokojeni a nejistí tím, co vlastně chtějí. To může mít i negativní dopad na organizaci, neboť právě takovýto zaměstnanci jsou nevyzpytatelní, nejsou loajální a nemají radost z odvedené práce.

S těmito zaměstnanci je velmi těžké vycházet a z toho důvodu by mělo být primárním cílem každé organizace o své zaměstnance pečovat a dostatečně motivovat k dosahování cílů (Provazník, Komárková, 1998; Halík, 2008).

2 MOTIVACE A VÝKON

V organizačním prostředí tyto pojmy spolu neodmyslitelně souvisí a vychází se z toho, že je motivace důležitá právě tam, kde je i výkon. Motivace jde ruku v ruce se schopnostmi, které dohromady tvoří dvě skupiny. Do té první skupiny se zahrnuje subjektivita a do skupiny druhé pracovní výkon člověka (Bedrnová, Nový, 2012). Tento vztah můžeme charakterizovat podle následujícího vzorce:

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

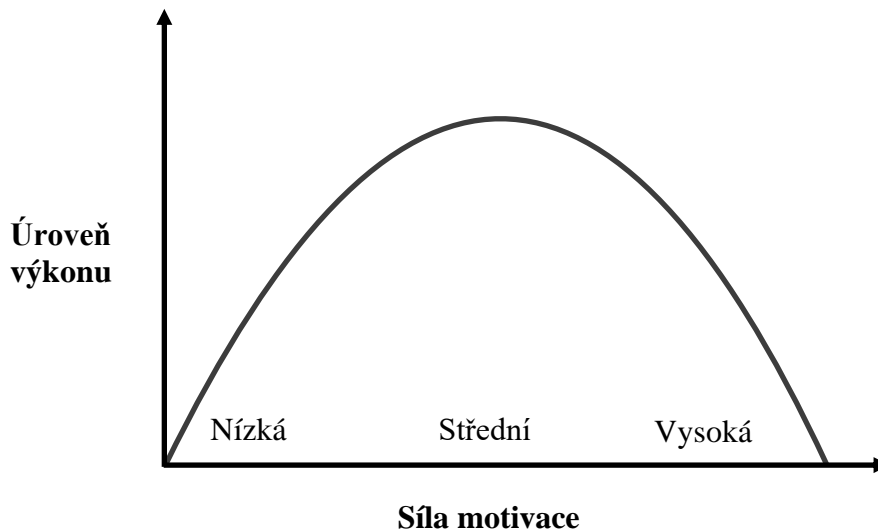
Kdy písmenem **V** je označována úroveň výkonu (která je označována v dimenzi kvantity a kvality). Písmenem **M** se označuje úroveň motivace, která vyjadřuje míru, kdy zaměstnanec chce podat určitý výkon. A posledním písmenem, písmenem **S** se označuje úroveň schopností (Šikýř, 2014).

Na první pohled se může zdát, že vztah mezi motivací a výkonem je ve své podstatě poměrně jednoduchý. Avšak opak je pravdou. Na začátku je potřeba vyvrátit mýtus, který říká, že pokud na zaměstnance bude uplatňována co nejsilnější motivace, tak to zákonitě povede k tomu, že bude podávat co nejlepší výsledky. V případě, že je zaměstnanec dlouhodobě vystaven příliš velké motivaci, může tento stav vyvolat neblahé účinky na jeho psychiku, které mohou vést, v tom horším případě, až k syndromu vyhoření. Naopak, pokud je na zaměstnance uplatňována nízká či dokonce nulová motivace, bude na první pohled zřejmé, že výsledek činnosti, který zaměstnanec vykonává nebude zcela uspokojivý. To může vést k dlouhodobému snižování pracovního výkonu, který skončí zaměstnancovou nespokojeností, neloajlností, která povede ke fluktuaci zaměstnanců (Bedrnová, Nový, 2012).

K vyjádření vztahu mezi úrovní motivace, náročnosti úkolů a výkonem se používá tzv. Yerkes-Dodsonův zákon, který je také označován jako „Obrácená U-křivka“ či normální (Gaussovo) rozdělení.

Podle toho, jak „Obrácená U křivka“ probíhá, můžeme zjistit skutečnost, na jaké úrovni se motivace zaměstnance nachází a jaké to bude mít dopady na jeho pracovní výkon. Pokud je na zaměstnance uplatňována nízká úroveň motivace, i jeho pracovní výkon bude na velmi nízké úrovni. Na druhou stranu, pokud poroste intenzita motivace, poroste i jeho pracovní výkon, avšak do určitého bodu. Pokud nastane i taková situace, kdy dojde k překročení určité meze, úroveň výkonu dále neporoste, naopak paradoxně dojde k jejímu snižování. Určování

optimální úrovně motivace zaměstnance se odvíjí od typu obtížnosti úkolu. Vztah mezi úrovní motivace a pracovním výkonem je znázorněn na obrázku číslo 2.



Obrázek 2: Vztah mezi úrovní motivace a pracovním výkonem (Obrácená U-křivka)

Zdroj: Vlastní zpracování podle Nakonečný, 1992

2.1 Výkonová motivace

Výkonovou motivaci lze obecně chápat jako určitou, relativně stálou tendenci (potřebu) jedince, který se snaží dosahovat co nejlepších výsledků, a naopak se snaží minimalizovat riziko neúspěchu. Tyto tendence jsou charakteristické pro všechny, akorát se individuálně odvíjejí od jedinců. Na někoho může působit potřeba úspěchu v jiné míře než na druhého (Bedrnová, Nový, 2012).

Osobnostně příznačná síla výkonové motivace se určuje podle tohoto vzorce:

$$\text{Výkonová motivace} = \frac{\text{potřeba úspěchu}}{\text{potřeba vyhnout se neúspěchu}}$$

Pokud nastane taková situace, kdy u jedince převládá potřeba úspěchu, bude se s největší pravděpodobností jednat o aktivního zaměstnance, který je z pravidla orientován na vytyčené cíle. Jeho primárním cílem bude snaha o dosažení co nejlepších pracovních výsledků a překonávání různých překážek, kdy výsledkem bude posílání vlastního sebevědomí, nebo dokázání si, že je v práci dobrý. Na druhou stranu se můžeme setkat i s takovou situací, kdy u

některých zaměstnanců bude převládat potřeba vyhnout se neúspěchu. V tomto případě se bude s největší pravděpodobností jednat o pasivní zaměstnance. Za úspěšné lze považovat ty zaměstnance, kteří v určitém horizontu dosáhnou svých cílů. Cíle jsou zpravidla orientovány v dlouhodobém horizontu. Aby došlo k jejich dosažení, tak je zapotřebí mít propracovaný a strukturovaný systém instrumentálních činností (Urban, 2017; Bedrnová, Nový 2012).

Podle Bedrnové a Nového (2012) lze výkonovou motivaci ovlivňovat určitými směry. Akorát nikdy není zaručený stoprocentní účinek. Obecně však platí, že pokud zaměstnanci budeme podávat adekvátním způsobem pozitivní hodnocení či zpětnou vazbu, lze dosáhnout daleko lepších výsledků, než když k zaměstnanci budeme neustále kritičtí, a budeme mu vytýkat různé nedostatky či chyby nevhodným způsobem.

2.2 Aspirace

Další pojem, který je úzce spjatý s problematikou motivace a je zároveň součástí výkonové motivace je aspirace, nebo také aspirační úroveň. Dle Pauknerové (2012) si pod tímto pojmem můžeme představit nějakou osobnostně příznačnou výši nároků, kterou si jedinec klade na svůj výkon.

V návaznosti na výkonovou motivaci, respektive její potřebu dosažení úspěchu a zároveň se tím vyhnout neúspěchu, lze její obsah přiblížit i jinak. Podle Bedrnové (2007) lze aspirační úroveň chápat jako osobnostní vyústění konfliktu, který může nastat 3 tendencemi (způsoby). V první řadě se může jednat o to, kdy si jedinec zvolí vyšší stupeň obtížnosti cíle či určitého úkolu a očekává, že dosáhne vyššího stupně úspěchu. Jako druhý způsob můžeme považovat volbu nižšího stupně obtížnosti či určitého úkolu, kdy se hlavně jedinec snaží vyhnout se neúspěchu. A jako poslední způsob lze považovat volbu středního stupně obtížnosti cíle či určitého úkolu, který se jeví jako subjektivně možný a jeho výsledek lze snadno předpovědět. Jednoduše řečeno mohou být cíle jak vysoké, nízké, tak i žádné a jejich dosažení může být snadné nebo náročné. Jakmile dojde k úspěšně vykonané činnosti, aspirační úroveň bude stoupat, naopak po neúspěšné úrovni bude klesat (Pauknerová, 2012).

Co se týče možnosti ovlivňovat aspiraci zaměstnanců, tak v tomto případě platí stejné podmínky, které byly zmíněny v případě motivace výkonové. Ale s tím rozdílem, že významnější roli může sehrát jakýsi sociální vzor nebo model, kterým zpravidla bývá buď vedoucí pracovník nebo manažer. V tomto případě se jedná o formu nápodoby a identifikace (Bedrnová, Nový, 2007).

2.3 Spokojenost a motivace

S pracovní motivací souvisí další fenomén, kterým je pracovní spokojenost. O pracovní spokojenosti mluvíme, pokud jsou uspokojeny potřeby zaměstnance. Zjednodušeně řečeno jde o spokojenost s prací a pracovními podmínkami. Pod tímto pojmem si můžeme představit řadu faktorů, které mohou vést k pracovní spokojenosti zaměstnanců. Ale mezi nejčastější případy, které se v pracovní sféře objevují jsou právě již zmíněné pracovní podmínky, finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, možnosti kariérního růstu, pocit seberealizace a celkové uspokojení z práce samotné (Mikuláščík, 2007).

K tomu, aby se dokázala určit úroveň pracovní spokojenosti zaměstnance se používá tak zvaný Job Description Index (JDI). Tento index je hojně využíván jak u nás, tak i v zahraničí. Zaměřuje se na pět základních faktorů, které pracovní spokojenost ovlivňují nejvíce. A to na mzdu, možnost kariérního růstu v rámci firemní hierarchie, nadřazené pracovníky, práci samotnou a jako poslední se zaměřuje na spolupracovníky. Pro naše prostředí a podmínky Bedrnová společně s Velehradským rozšířili tento index o další faktory, kterými jsou fyzické podmínky práce, organizace práce a péče podniku o pracovníky (Bedrnová, Nový 2007).

Je bezesporu zřejmé, že faktorů, které ovlivňují míru spokojenosti zaměstnanců existuje celá řada. V praxi se taková to míra (úroveň) pracovní spokojenosti určuje za pomoci dotazníkového šetření nebo řízených rozhovorů. V případě dotazníků zaměstnanci vybírají z určité škály, která vyjadřuje míru pracovní spokojenosti v návaznosti na jednotlivé aspekty práce (Mikuláščík, 2007; Pauknerová, 2012).

Se spokojeností a motivací souvisí další pojem, kterým je **loajalita zaměstnanců**. V odborné literatuře není definice jednotně vymezena, ale většina autorů se přiklání k tomu, že na loajalitu zaměstnanců lze pohlížet jako na projev zaměstnanecké oddanosti. Zaměstnanci, kteří jsou vysoce loajální se vyznačují tím, že jsou ztotožněni s firemní kulturou a cíli organizace, dále je jejich práce baví a jsou motivováni se neustále zlepšovat. Ale co je nejdůležitější, pokud je o ně dobře postaráno, tak nemají důvod hledat jiné zaměstnání (Pandey, Khare, 2012).

V tomto případě existuje určitý vztah mezi loajalitou a spokojeností zaměstnanců, který je za potřebí odlišit. Co se týče spokojenosti, tak zaměstnanec může být spokojen se svojí prací, ale neznamená to, že je jeho úmyslem v podniku nadále zůstat. Reichheld (2001, str. 4) uvádí, že „spokojenost je jen pomíjivý postoj a je chabou náhražkou loajality“. Pomíjivost zaměstnance by se mohla projevit v okamžiku, kdy mu bude nabídnuta práce jiná, pro něj

mnohem zajímavější. Ovšem i spokojenost má významný vliv na budování firemní loajality (Pandey, Khare, 2012).

Armstrong (2007) ve své knize poukazuje na to, že spokojený zaměstnanec není do jisté míry pro firmu tak cenný, jako zaměstnanec, který je loajální. Jeden z důvodů je to, že spokojenost neznamená vyšší produktivitu.

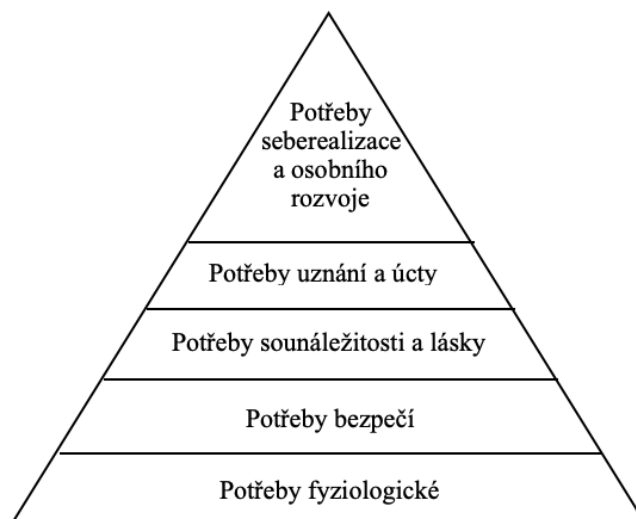
2.4 Teorie pracovní motivace

Existuje celá řada různých přístupů k pracovní motivaci. Většina těchto teorií vznikla po 2. světové válce, díky kterým se začal dynamicky rozvíjet průmysl a obchod po celém světě. To sebou přineslo řadu změn v podobě pomalu se zvyšující zaměstnanosti, s tím spojenou zvyšující se náročnost týkající se pracovních požadavků a také požadavky na vyšší kvalifikaci. To, že je motivace složitým psychologickým jevem a že je neméně složité její fungování v pracovním procesu, není bezesporu pochyb. Některé teorie byly popsány a zmíněny v předešlých kapitolách. Tato kapitola se zaměří na jiné vybrané teorie. Podle Armstronga (2007) lze pracovní motivaci rozdělit podle teorie zaměřené na obsah nebo na proces.

Hlavním cílem teorie zaměřené na obsah je zaměřením se na to, co lidi nejvíce motivuje k výkonu. Dále se zabývá určováním různých odměn, které lidi při své práci hledají. Do tohoto druhu teorie se zahrnuje Maslowova pyramida potřeb nebo Herbergerova dvoufaktorová teorie.

Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb patří mezi jednu z neznámějších a nejpobulárnějších teorií pracovní motivace, kterou vytvořil americký psycholog Abraham Maslow. Ten došel k takovému poznatku, kdy nejdůležitějšími motivačními stimuly jsou potřeby, které jsou prací postupně uspokojovány a mají hierarchickou povahu a k jejich uspokojování dochází postupně. Zjednodušeně lze říct, že pokud chceme, aby došlo k uspokojení potřeb „vyšší“ úrovně, musíme nejdříve docílit toho, aby byly uspokojeny potřeby úrovně „nižší“. Celá jeho teorie je rozdělena do pěti kategorií, které symbolizují určitou potřebu. A následně celý systém vyobrazil jako pyramidu (Urban, 2017).



Obrázek 3: Systém Maslowovy pyramidy potřeb

Zdroj: Vlastní zpracování podle Mikuláščík, 2007

Jako úplný základ Maslowovy pyramidy tvoří **fyziologické potřeby**. Tento typ potřeb v sobě zahrnuje ty nejzákladnější potřeby, které jsou nezbytnou podmínkou k zachování našeho přežití. V tomto případě se jedná o potřeby dýchat, jíst, pít, spát a pokud to vztáhneme i na pracovní prostředí, tak se v tomto případě bude jednat o mzdu za odvedenou práci. Pokud dojde k uspokojení těchto základních potřeb, bude se člověk usilovně snažit uspokojovat potřeby další, kterými jsou **potřeby bezpečí**. Tyto potřeby jsou zahrnuty jako druhá kategorie Maslowovy pyramidy. Jejímž cílem je zachování života a zdraví před nebezpečím. V pracovním prostředí si pod touto představou představujeme především pracovní podmínky a prostředí pracoviště. Pokud je i tato potřeba uspokojena, instinktivně budeme usilovat o uspokojení potřeby další, kterou je **potřeba sounáležitosti a lásky**. Též se této potřebě přezdívá potřeba sociální, která říká, že chceme usilovat o to, abychom byli přijímaní, a to buď společensky nebo sami sebou. Je to pochopitelné, člověk je tvor společenský a chce někam patřit, být součástí nějakého celku, komunity či rodiny. V práci se jedná především o to, jak příjemná je atmosféra na pracovišti nebo jaké tam jsou sociální kontakty. O něco výše je v hierarchii postavena **potřeba uznání a úcty**. Podle Maslowa je tato potřeba tvořena dvěma odlišnými zdroji a to sebeúctou, která se zaměřuje na vnímání a hodnocení sebe sama a úctou jiných, která se zabývá tím, jak nás vnímá a hodnotí okolí. Aby tato potřeba mohla být uspokojena, musí se dosáhnout hodnot, jako je sebeúcta, ocenění, prestiž, ale i úspěch. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, zvyšují tím vlastní sebevědomí a sebehodnocení. Poslední

potřeba, která stojí na vrcholu Maslowovy pyramidy je **potřeba seberealizace a osobního rozvoje**. Je to nejspecifičtější a zároveň nejkontroverznější kousek celého systému. Řada expertů se přiklání k takové teorii, která říká, že hlavní hnací síla osobnostního rozvoje není vyvolána podněty vnějšího okolí, nýbrž je utvářena uvnitř člověka. Tím, že jsme vnitřně motivováni, nám pomůže se dále rozvíjet a zdokonalovat. Hlavním cílem a smyslem této potřeby je nalezení sebe sama a smyslu života (Mikuláščík, 2007; Plamínek, 2015; Urban, 2017).

Podle Maslowa je pracovní motivace ovlivňována potřebami, které nebyly doposud uspokojeny. Vycházel z toho, že když potřeba bude uspokojena, přestane nadále motivovat. Jedinou výjimku podle něho tvoří potřeba nejvyšší a to seberealizace. Ta podle jeho úvah nemůže být nikdy úplně uspokojena, na rozdíl od potřeb nižších (Urban, 2017).

Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Herzbergerova motivační teorie dvou faktorů je druhá, nejvíce známá a využívaná motivační teorie, jejímž autorem je americký psycholog Frederick Herzberg. Ten ve své teorii vychází z výzkumu, kde zjistil, že spokojenost a nespokojenost s prací nejsou přímými protiklady, ale jedná se o dva naprosto různé a nezávislé faktory. K tomuto poznatku dospěl na základě výzkumu, který proběhl v 50. letech 20. století a zúčastnilo se ho na 200 účetních a inženýrů z města Pittsburgh (Berdnová, Nový, 2007; Koubek, 2015).

Podle Herzberga nejlepší způsob, jak někoho motivovat, je organizovat práci tak, aby její provedení poskytovalo zároveň zpětnou vazbu. Dále Herzberg poukazuje na to, aby práce byla i určitou výzvou, která pomáhá uspokojit potřeby člověka na vyšší úrovni, jako je úspěch či uznání. Tyto potřeby jsou relativně nenasatné, takže uznání a náročnosti práce poskytují jakýsi zabudovaný generátor motivace. Z toho důvodu uspokojení potřeb na nižší úrovni, jako je plat či pracovní podmínky, jen brání tomu, aby byl člověk nespokojený (Dessler, 2013).

První skupina je tvořena **hygienickými faktory**, které jsou také označovány jako dissatisfactory a v souvislosti s touto teorií tvoří vnější faktory, které ve většině případů u pracovníků vyvolávají nespokojenost. Má se za to, že pokud jsou tyto faktory ve špatném stavu a jejich kvalita na tom není o moc lépe, zaručeně v pracovnících vyvolávají pracovní nespokojenost a tím pádem se to negativně promítne na jejich další pracovní motivaci (Berdnová, Nový, 2007). Na druhou stranu, pokud mají faktory příznivou podobu, i v tomto

případě nevyvolají pracovní spokojenost, ale postarají se o to, že pracovníci nebudou nespokojeni. Na jejich pracovní motivaci to nijak pozitivně nezapůsobí (Pauknerová, 2012).

Druhá skupina je tvořena **motivačními faktory**, které jsou označovány jako satisfaktory a společně s teorií vytvářejí faktory vnitřní. Ty, se na rozdíl od těch vnějších zabývají tím, že pokud jsou ty vnitřní v nepříznivém stavu, může nastat taková situace, kdy pracovník není s pracovním výkonem spokojen a jeho motivace k práci značně pokulhává. Na druhou stranu, když při příznivých podmínkách pracovník dosahuje značné spokojenosti, jeho úroveň motivace tím pádem roste (Bedrnová, Nový, 2007).

Podle Urbana (2017) z této teorie plynou dva poměrně důležité poznatky. První poukazuje na to, že nespokojeného zaměstnance lze stěží pracovníě motivovat a zároveň, pokud se to nepodaří, bývá jeho další motivace podstatně dražší. Z toho plyne i to, jestliže se zaměstnanec cítí pracovníě nespokojený, práce pro něho bude nevýznamnou součástí života. To následně povede k tomu, že se nebude snažit odvádět kvalitní pracovní výsledky a ani se nebude snažit o to, to změnit. A z toho plyne, abychom zaměstnance mohli správně motivovat, je zapotřebí tento problém v podobě nespokojenosti odstranit.

Druhý poznatek se zabývá hlavně tím, že pokud dojde k odstranění zaměstnanecké nespokojenosti, nemusí to vždy znamenat, že se tím zároveň zvýší jejich motivace. Díky tomuto přesvědčení dochází k častým nedorozuměním. Je to zapříčiněno jakousi iluzí, která by ve většině případů automaticky znamenala, že spokojený zaměstnanec, rovná se, motivovaný zaměstnanec. Proto se celá řada zaměstnavatelů snaží zaměstnancům navýšit mzdu, zpříjemnit pracovní podmínky a obecně prostředí na pracovišti a pevně věří, že díky tomu jejich odpovědnost a úsilí poroste. Bohužel, je v tomto případě opak pravdou. Pokud u zaměstnanců schází motivátory, které by vedly k většímu pracovnímu úsilí, je jasné, že práce pro ně není srdeční záležitostí, ale pouhý zdroj přivýdělku (Urban, 2017).

MOTIVÁTORŮ		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost ↑ Neutrální stav (žádná spokojenost)	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost) ↓ Nespokojenost
	Úspěch (dosažení cíle) Práce sama Odpovědnost (pravomoci) Povýšení Možnost osobního růstu	Podniková politika a správa Dozor (odborný dozor) Vztahy s nadřízenými Vztahy s kolegy Mzda/plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	Nepřítomnost	Nepřítomnost	

Obrázek 4: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

Zdroj: Vlastní zpracování podle Koubka, 2015

2.5 Teorie zaměřená na proces

Teorie, která se zaměřuje na procesy je dalším typem, který spadá do motivační teorie. Jejím hlavním cílem je porozumět procesům, které ovlivňují lidské chování. V tomto případě se sem řadí teorie očekávání, teorie X a Y, teorie stanovení cílů, teorie spravedlnosti nebo teorie kompetence.

Teorie očekávání

Teorie očekávání, též známá jako teorie expektace, je jednou z dalších specifických teorií, která se zaměřuje na motivaci pracovního jednání. Jejím autorem je kanadský psycholog Viktor Vroom. Ten se ve své studii pokusil vysvětlit, jak hodnocení působí na motivační stimuly. Vycházel z toho, že pracovník vynakládá určité úsilí, které by mělo vést k dosažení určitého cíle nebo výsledku, kdy zaměstnanec zpětně očekává, že jeho úsilí bude náležitě oceněno. Dále se má za to, aby ocenění, které pracovník získá, pro něho mělo určitý význam. Proto, čím větší je význam, tím větší úsilí by mělo být vynakládáno. A to celé se dá vyjádřit

za pomoci následující matematické rovnice, ve které se přisuzuje přístup pojmů jako jsou expektace a valence (Mikuláščík, 2007; Kociánová, 2012).

$$M = f(V \times E)$$

Písmeno **M** v tomto případě určuje úroveň motivace. Dále se písmenem **V** označuje valence, která má za cíl určit výsledky hodnot subjektivního jednání a dále s tím spojené očekávané uspokojení, k němuž se povede na základě motivace pracovního jednání. A posledním písmenem, písmenem **E**, které značí expektaci, označujeme očekávání spojené s pravděpodobností, která říká, že očekávané pracovní jednání povede k očekávaným výsledkům (Bedrnová, Nový, 2007).

Teorie X a Y

Asi mezi nejznámější a nejvyžívanější teorií, která zároveň mimo jiné tvoří obsah teorie procesů, je právě teorie X a Y. S tímto konceptem v 60. letech minulého století přišel americký psycholog Douglas McGregor. Tento koncept je převážně založen na reflexi, která naznačuje existenci protikladných představ o konkrétních subjektech a jejich chování. Na základě motivace pracovního jednání rozdělil vedení lidí na dva úplně odlišné typy, které označil písmeny X a Y (Pauknerová, 2012).

Podle jeho teorie písmeno **X** v sobě zahrnuje lidi, kteří jsou bráni jako absolutně nezodpovědní, nespolehliví, jejich chování v určitých situacích je naprosto iracionální, jejich důvěryhodnost je naprosto nulová a jejich úsilí podávat jakékoliv výsledky je na bodu mrazu. Tento typ je z mnoha důvodů méně oblíbený, protože tito lidé potřebují být neustále a pravidelně řízeni, kontrolováni a stimulováni. A to jak po finanční stránce, tak pod určitými pohrůzkami. Pokud dojde k absenci tohoto druhu řízení, budou se zaměstnanci zajímat pouze o uspokojení svých vlastních potřeb a budou chtít dosahovat svých vlastních cílů, které mohou často být protikladem cílům organizace (Mikuláščík, 2007; Pauknerová, 2012).

Písmeno **Y** představuje naprostý opak. V tomto případě, toto písmeno symbolizuje zaměstnance, kteří hledají nezávislost, snaží se seberozejít. Jejich výhodou je to, že se snaží svou práci odvádět i v dlouhodobějším horizontu a dokážou se přizpůsobovat novým situacím. V podstatě se jedná o morální a odpovědné zaměstnance, kteří se chtějí podílet na dalším rozvoji organizace, za předpokladu, že jim to bude umožněno (Pauknerová, 2012).

Poslední dobou se stále více dostává do popředí zjištění, které je důležitou součástí této koncepce a to, že stále větší procento lidské populace spadá převážně do typu **Y**, což sebou přináší i řadu změn. Za tu dominantní změnu považujeme přizpůsobování se zaměstnaneckému přístupu, které stále spíše odpovídalo typu **X** (Bedrnová, Nový, 2007).

Teorie stanovení cílů

Autory této koncepce jsou E. A. Locke a G. Latham, kteří na začátku 80. let minulého století přišli s takovou teorií, která navazovala na koncepci řízení a tvrdila, že pokud budeme chtít, aby motivace a pracovní výkon byly vyšší, musí být pro pracovníky stanoveny specifické cíle. Ty by měly být jak náročné, tak ale zároveň přijatelné a měla by u nich být i zpětná vazba. Cíle jsou v tomto případě důležité z toho důvodu, neboť jejich hlavním úkolem je pracovníka informovat o úrovni výkonu, kterého má dosáhnout a zpětná vazba má poskytnout důležité informace o jeho pracovním výkonu, který podal. Dále je i důležitá participace pracovníků při sestavování cílů. Zjistilo se, že pokud se bude cíl s pracovníkem probírat, tím snáz si zajistíme jeho souhlas. A jejich účast na sestavování cílů je důležitá z důvodu jejich přijetí (Kociánová, 2012).

Teorie spravedlnosti

Další koncept, který se zabývá motivací lidí, je teorie spravedlnosti. S tou v polovině 60. let minulého století přišel americký psycholog J. S. Adams. Jeho teorie je založena na předpokladu, kdy nespravedlivé zacházení s pracovníkem automaticky povede k jeho demotivaci. Z toho důvodu se musí stále dbát na spravedlnost, která je v pracovním prostředí správná. Každý pracovník má potřebu se neustále porovnávat s jinými pracovníky, a to z hlediska odvedené práce a následně jejího ohodnocení. Porovnávat se mezi sebou mohou ze dvou hledisek. První se zaměřuje na schopnosti, tvořivost, dovednosti, praktické zkušenosti nebo vynaložené úsilí. A druhé se zaměřuje na výdělek, uznání, povyšování a možnost osobního a pracovního růstu (Mikuláščík, 2007).

Teorie kompetence

Autorem teorie kompetence je americký psycholog R. W. White. Ten došel k takovému poznatku, kdy se tento druh teorie v pracovním prostředí projevuje jako potřeba, která zaměstnance vybízí k tomu, aby ukázal své schopnosti, potažmo profesionální kompetenci.

Dále zjistil i to, že pracovní kompetenci je možné sledovat v takových situacích, která je zaměstnancem hodnocena jako přiměřeně náročná. V praxi je možné tuto teorii použít pouze jako doporučení, které by prověřilo, jak si zaměstnanec povede při náročnějším úkolu (Mikuláščík, 2007).

3 CHARAKTERISTIKA PODNIKU

Společnost KAYSER FILTERTECH CZECH REPUBLIC, s.r.o., která byla dříve známá jako Ecotex, s.r.o. patří mezi tradiční firmy, které dlouhodobě působí na trhu průmyslové filtrace jak v České, tak i Slovenské republice. Prostřednictvím aktivit mateřské společnosti KAYSER působí i v západní Evropě a po celém světě. V průběhu roku 2019 probíhalo upevňování postavení společnosti na trhu, a to jak v České republice, tak i na Slovensku.

Hlavním předmětem podnikání je působení v oblasti průmyslové filtrace a dále se zaměřuje na výrobu filtračních elementů, jako jsou filtrační hadice a kapsy, dále filtrační plachetky a opěrné koše. Společnost také poskytuje podporu zákazníkům v technické oblasti jako je instalace těchto filtračních elementů a v neposlední řadě, za doby koronavirové pandemie, se její působení rozšířilo o výrobu nano roušek a respirátorů.

Celkově se společnost dělí na dvě výrobní divize. Divize TEXTIL zabezpečuje výrobu a dodávky filtračních elementů a filtračních materiálů pro oblasti filtrace plynů a kapalin. Naopak divize METAL zabezpečuje výrobu a dodávky opěrných košů a kovo komponentů. (Výroční zpráva 2007; 2019)

3.1 Historie podniku

Historie výroby filtračních elementů, zpracování filtračních a technických textilií započala ve Vysokém Mýtě v roce 1968 v rámci družstevního podniku VKUS. Ovšem díky politickým změnám, které nastaly v roce 1989 byla o rok později zapsaná společnost nová a to ECOTEX, výrobní družstvo.

Další důležitý milník v historii společnosti nastal v roce 1994, kdy se jednalo o přistoupení nového strategické zahraničního partnera. Nakonec bylo v druhé polovině roku 1994 rozhodnuto, že novým strategickým partnerem společnosti ECOTEX bude společnost ze Spolkové republiky Německo a to Kayser Filtration Group GmbH, která má sídlo v Einbecku.

Na podzim roku 1995 byla zahájena výstavba nového výrobního závodu a sídla společnosti v průmyslové oblasti Dráby ve Vysokém Mýtě. Díky neustále se zvyšující výrobní kapacitě, musela být o dva roky později zahájena výstavba II. etapy výrobního závodu a následně v roce 1998 prozatím největší jednorázová investice do vysoce moderních výrobních technologií. A v posledním roce 20. století byl výrobní program společnosti rozdělen na dvě

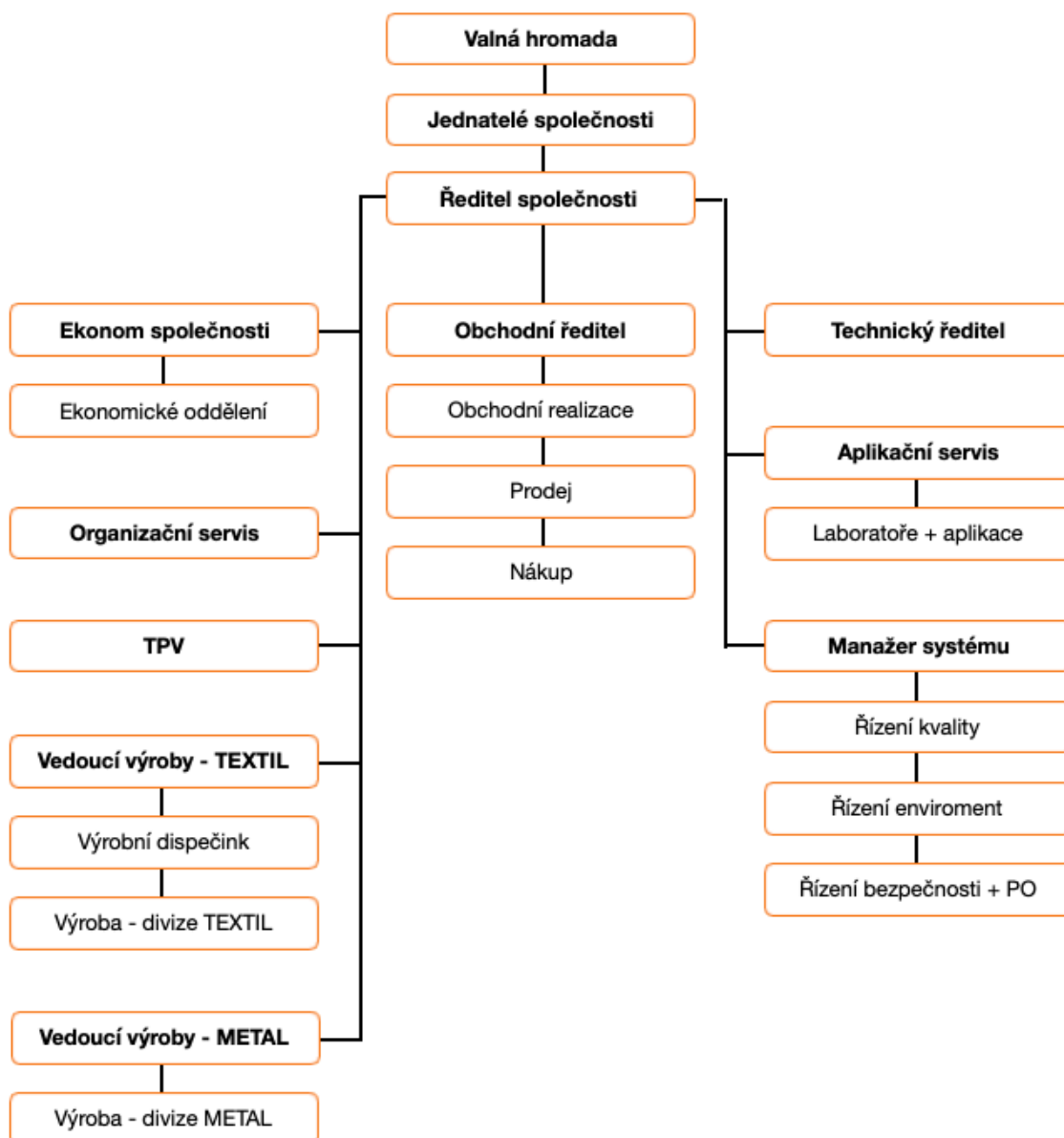
výrobní divize. A to divizi METAL, zaměřenou na výrobu operačních košů a divizi TEXTIL, která byla rozdělena na dvě samostatné výrobní jednotky, kterými jsou filtrace plynů a filtrace kapalin.

Rok 2000 byl rokem vzniku aplikačního centra ATS pro testování a vývoj filtračních médií. A asi nejvýznamnějším rokem společnosti byl rok 2008, kdy došlo k odkoupení celého podílu Petra Musila, který byl původním zakladatelem ECOTEXU, mateřskou společností Kayser Filtertech GmbH. Mateřská společnost následně investovala do nových výrobních hal a skladovacích prostor. A nakonec od 1.9. 2019 došlo ke změně názvu společnosti a nyní ji najdeme pod názvem Kayser Filtertech Czech Republic, s.r.o.

3.2 Organizační struktura

Organizační struktura ve společnosti Kayser Filtertech Czech Republic, s.r.o. je typu liniového. Tento typ je postaven na základě vertikálního vztahu, kdy se jedná o vztah mezi nadřízenými a podřízenými. Nejčastěji je tento typ uplatňován v malých organizacích, kdy je vysoká pravděpodobnost, že manažer efektivně zvládne řízení celého podniku. Jednotlivé příkazy jsou předávány hierarchicky, shora dolů, respektive od vrcholového managementu k pracovníkům, kteří pracují na nižším stupni. Tento typ liniové struktury se uvádí jako nejstarší a používá se i v případě určitých modifikací, v mnoha organizacích. (Dědina, Odcházal, 2007).

Společnost má v současné době pouze jednoho jednatele. Stal se jím pan Bc. Pavel Duben, MBA, který byl do funkce jednatele nově jmenován 8.10. 2020. Jednatel je oprávněn zastupovat a jednat jménem společnosti samostatně. Organizační struktura společnosti je znázorněna na obrázku číslo 5.



Obrázek 5: Organizační struktura společnosti

Zdroj: Vlastní zpracování podle KAYSER FILTERTECH CZECH REPUBLIC, 2007; KAYSER FILTERTECH CZECH REPUBLIC, 2019

4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Výzkum, který se zabývá motivací zaměstnanců ve společnosti Kayser Filtertech Czech Republic, s.r.o. byl proveden na základě dotazníkového šetření (příloha č.1). Dotazník byl v tištěné formě rozdán všem 75 zaměstnancům společnosti na začátku ledna 2021 a na jeho vyplnění měli dva měsíce. O něco kratší čas na jeho vyplnění měla jedna z divizí, konkrétně divize METAL, která díky koronavirové pandemii nastoupila do práce o měsíc později. Ale i tak počet jimi odevzdaných dotazníků není vůbec zanedbatelný. Celkem se vrátilo 51 vyplněných dotazníků. Jedná se tedy o návratnost 68 %.

Co se týče dotazníku jako takového, tak ten byl sestaven z 15 jednoduchých otázek a objevují se v něm celkem tři typy otázek. A to otázky identifikačního charakteru, kdy hlavním cílem bylo zjistit základní údaje o respondentovi jako je pohlaví, věk, dosažené vzdělání a v jakém útvaru pracují. Dále to jsou otázky týkající se motivace zaměstnanců a jejich celkové spokojenosti, kde hlavním cílem bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci motivováni, zda jsou se stávající motivací spokojeni a také jim byla dána příležitost vyjádřit se, co by je motivovala k vyšší spokojenosti. A poslední otázky jsou zaměřeny na benefity.

V dotazníku se objevují všechny tři typy otázek. Ovšem nejvíce jsou zastoupeny otázky typu uzavřeného a polouzavřeného, kdy respondenti vybírali z předem připravených odpovědí nebo měli možnost podle vlastního uvážení připsat odpověď jinou. Jedna otázka, která byla i zároveň otázkou nepovinnou, byla typu otevřeného. V tomto případě měli zaměstnanci příležitost připsat svoji vlastní odpověď a vyjádřit tak svůj názor.

4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Cílem této kapitoly je vyhodnocení výsledků na základě dotazníkového šetření. Jak už bylo zmíněno v předešlé kapitole, dotazníkové šetření na téma motivace zaměstnanců bylo provedeno ve společnosti Kayser Filtertech Czech Republic, s.r.o. Ve společnosti pracuje celkově 75 kmenových zaměstnanců. Dne 26. února 2021, tedy dne ukončení výzkumu se vrátilo celkem 51 vyplněných dotazníků. Jedná se tedy o návratnost 68 %, kterou je možné, vzhledem ke značné pracovní vytiženosti pracovníků a také koronavirové pandemii považovat za velice uspokojivou.

1. Jakého jste pohlaví?

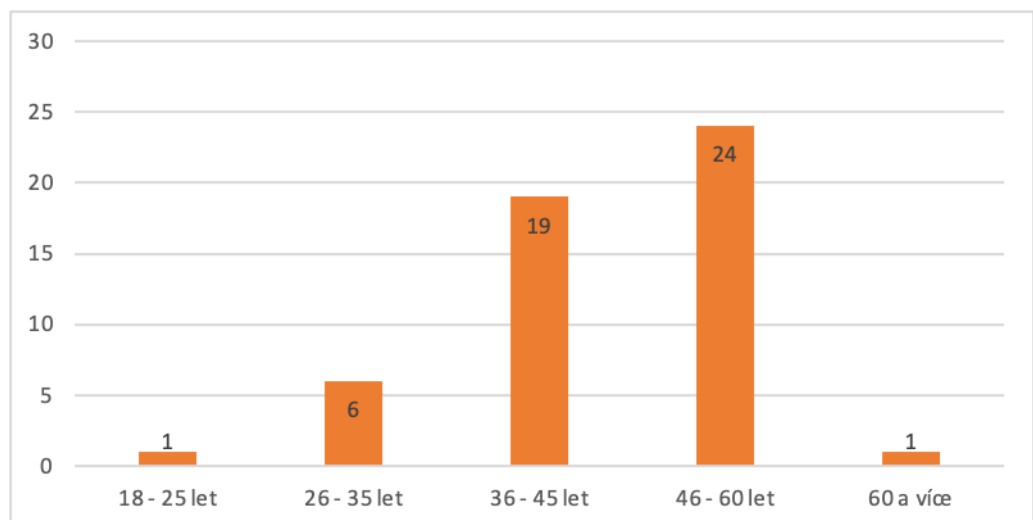
První otázka je zaměřena na zjištění respondentova pohlaví. Jak již bylo zmíněno na začátku této kapitoly, dotazníkového šetření se celkem zúčastnilo 51 dotazovaných. Z tohoto počtu tvořilo 29 (57 %) žen a zbylých 22 (43 %) tvořili muži.

Na první pohled je zřejmé, že se nejedná o až tak velký rozdíl mezi ženami a muži. Podle mého názoru je to částečně zapříčiněno tím, že divize METAL nastoupila do práce o něco později, a proto neměla tolik času na vyplnění a odevzdání dotazníku. Za jiných okolností by byl počet vyrovnaný.

Z průzkumu je jasné, že větší zastoupení mají ženy, které jsou převážně zaměstnávány ve Správě (3) a také v divizi TEXTIL (21). V divizi METAL pracuje pouze 5 žen. Takto nízké číslo je zapříčiněno tím, že tato divize se vyznačuje poměrně těžkou manuální prací, na kterou ženy často nestačí. Z toho plyne, že největší zastoupení mužů bude právě v divizi METAL (12). Divize TEXTIL má celkem mužů 9 a Správa pouze 2.

2. V jaké jste věkové kategorii.

Cílem druhé otázky bylo zjistit, do jaké věkové kategorie respondent spadá. Ve věkové kategorii 18–25 let pracuje pouhý 1 zaměstnanec. Od 26–35 let pracuje celkem 6 (12 %) dotazovaných. Druhou, nejvíce početná skupina dotazovaných tvoří 19 (37 %) zaměstnanců, kteří spadají do věkové kategorie 36–45 let. Nejvíce, tedy 24 (47 %) zaměstnanců je ve věku mezi 46 až 60 lety. A věkovou kategorii uzavírá jeden zaměstnanec, který uvedl, že je mu 60 a více let. Celkový přehled věkových kategorií je znázorněn na obrázku číslo 6.

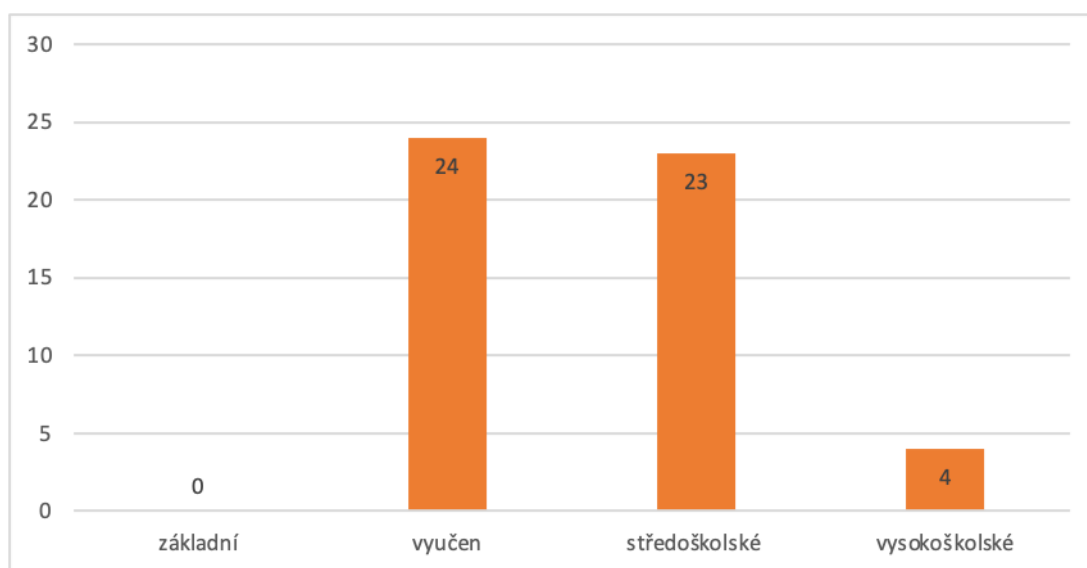


Obrázek 6: Věkové kategorie zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Třetí otázka z dotazníku pomohla odhalit, jaké mají zaměstnanci nejvyšší dosažené vzdělání. Ani jeden z dotazovaných v průzkumu neuvedl, že má základní vzdělání. Naopak nejvíce zaměstnanců, konkrétně 24 (47 %) uvedlo, že mají vystudovaný učební obor. Středoškolské vzdělání zakončené maturitní zkouškou má celkem 23 (45 %) dotazovaných. A vysokoškolské vzdělání mají pouze 4 (8 %) zaměstnanci. Všichni zaměstnanci, kteří se účastnili dotazníkového šetření mají dostatečné vzdělání pro svoji pozici. Celkový přehled je znázorněn na obrázku číslo 7.

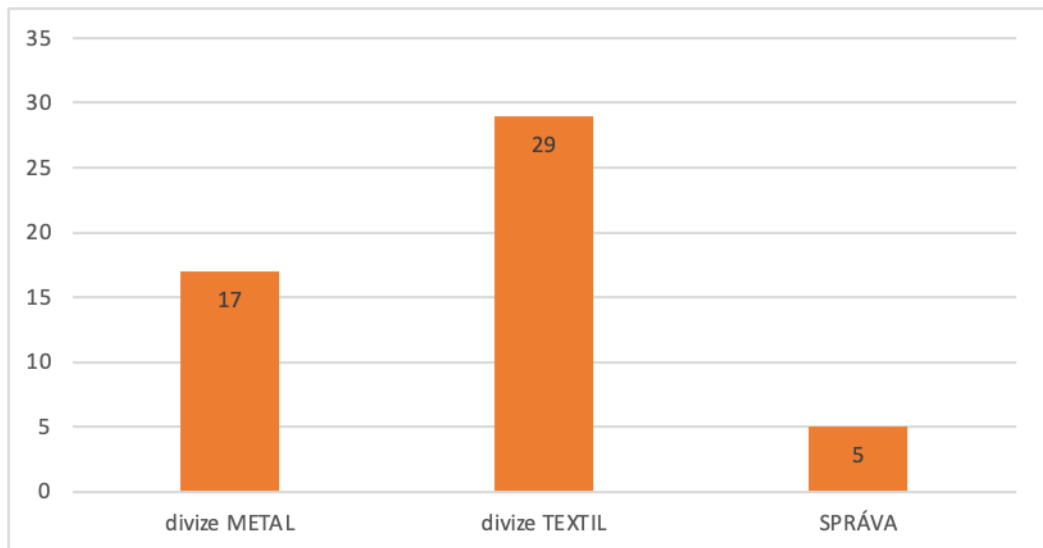


Obrázek 7: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

4. V jakém pracujete útvaru?

Čtvrtá otázka z dotazníku je zaměřená na zjištění útvaru, ve kterém zaměstnanci společnosti působí. Více než polovina respondentů, konkrétně 29 (57 %) z celkového počtu uvedla, že působí v divizi TEXTIL, 17 (33 %) pracuje v divizi METAL a zbylých 5 (10 %) je ze Správy. Převaha respondentů v divizi TEXTIL je nejpravděpodobněji zapříčiněna tím, že tento úsek představuje nejpočetnější divizi zahrnutou do průzkumu. Struktura zaměstnanců podle jejich útvarové působnosti je zobrazena na obrázku č. 8.



Obrázek 8: Struktura zaměstnanců dle útvaru

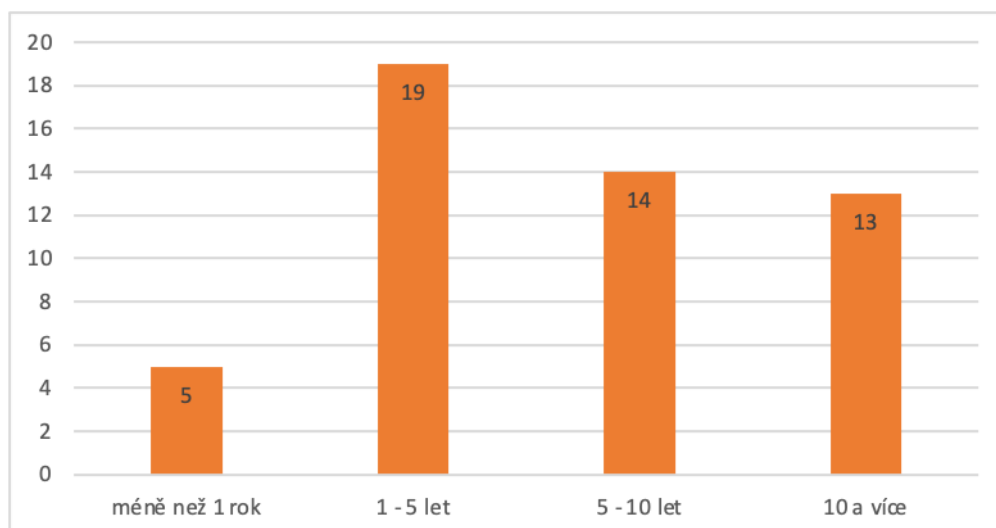
Zdroj: Vlastní zpracování

5. Jak dlouho pracujete ve firmě?

V pořadí pátá otázka je zaměřená na to, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují. V průzkumu pouze 5 (10 %) uvedlo, že ve společnosti pracují méně než 1 rok. Za to nejvíce, konkrétně 19 (37 %) dotazovaných uvedlo, že ve společnosti pracují v rozmezí od 1 do 5 let. Na druhém místě je 14 (28 %) zaměstnanců, kteří ve firmě působí 5 až 10 let. A poslední variantu, tedy to, že pracují ve firmě více jak 10 let zvolilo celkem 13 (26 %) zaměstnanců.

Z výsledků je na první pohled zřejmé, že podíl zaměstnanců, kteří ve firmě pracují kratší dobu je jednoznačně nižší, lze tedy usuzovat, že hlavním cílem společnosti je snaha o udržení si jak zkušených, tak kvalifikovaných zaměstnanců a také to, že se společnost v poslední době nepotýká s vysokou mírou fluktuace zaměstnanců.

Výsledky zaměstnanců podle jejich působnosti v útvaru jsou graficky znázorněny na obrázku č. 9.



Obrázek 9: Délka působnosti zaměstnanců v útvaru

Zdroj: Vlastní zpracování

6. Cítíte se motivováni k vykonávané práci?

Z průzkumu se zjistilo, že celkem 34 (67 %) dotazovaných v průzkumu uvedlo, že se cítí absolutně či částečně motivováno k vykonávané práci. Na druhou stranu 17 (33 %) se cítí naopak absolutně či částečně demotivováno k jimi vykonávané práci.

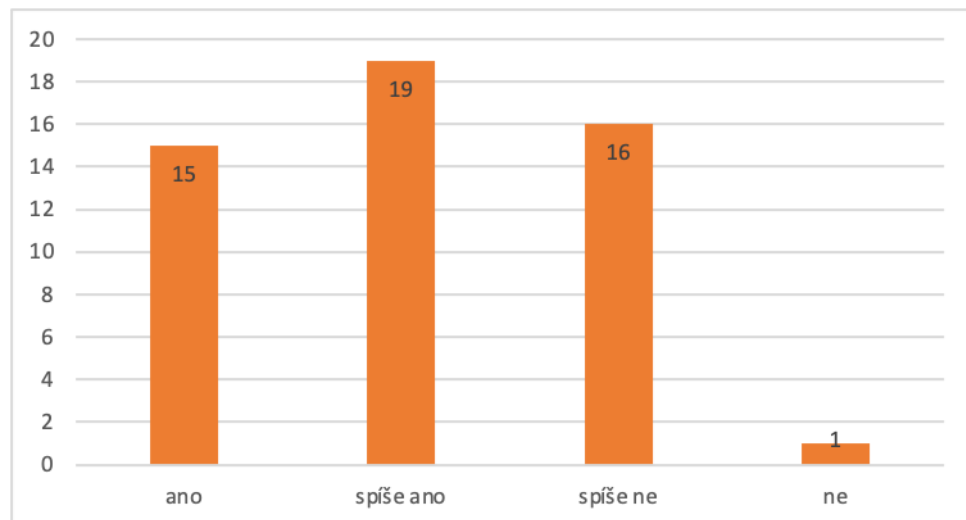
Mezi nejčastější důvody, proč se zaměstnanci cítí k vykonávané práci demotivováni bylo především velké pracovní vytížení, chybějící respekt nadřízených pracovníků a také to, že zaměstnanci postrádají otevřenou a respektující komunikaci mezi sebou.

Obecně jsou více motivováni muži, v tomto případě se jedná o 19 (86 %) z celkového počtu. U žen je toto procento podstatně nižší, celkově se jedná o pouhých 15 (52 %) žen, které se cítí k práci motivováni.

Dále se nejvíce motivováni k vykonávané práci cítí zaměstnanci, kteří ve společnosti působí od 1 do 5 let. Konkrétně se jedná o 16 (84 %) dotazovaných. O zhruba 4 % méně se cítí motivováni pracovníci, kteří ve firmě působí méně než 1 rok. O něco horší výsledek mají zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti zaměstnáni více jak 10 let, z nichž je motivováno k práci 8 (62 %). A jako poslední se cítí nejméně motivováni zaměstnanci, kteří ve společnosti působí 5–10 let, konkrétně se jedná o 6 (43 %). Z takových to výsledků lze předpokládat, že někteří zaměstnanci, kteří ve společnosti působí 5–10 let raději dají přednost určitým změnám, které se mohou týkat například změny zaměstnání. Naopak zaměstnanci,

kteří ve společnosti pracují více jak 10 let, tak raději vyžadují jistotu práce, která jim je zjevně managementem společnosti poskytnuta.

Co se týče úrovně motivace podle oblasti, ve které respondenti působí, v tomto případě se jedná o nepatrné rozdíly ve výsledcích. Nejvíce se cítí motivováni zaměstnanci, kteří působí v divizi METAL, konkrétně se jedná o 14 (82 %), o něco méně jsou na tom zaměstnanci ze Správy, zde se jedná o 4 (80 %). Naopak v útvaru TEXTIL se celkem 16 (55 %) cítí spíše demotivováno. Výsledky motivovanosti zaměstnanců k práci jsou znázorněny na obrázku č.10.



Obrázek 10: Motivovanost zaměstnanců k vykonávané práci

Zdroj: Vlastní zpracování

7. Které benefity poskytované Vaší firmou považujete za nejméně zajímavé?

Cílem této otázky bylo zjistit, jaké benefity, které jsou společností poskytovány, považují zaměstnanci za nejméně motivující, přičemž respondenti měli možnost označit maximálně tři z nich. Tato otázka sloužila k určení těch benefitů, které nejméně podněcují motivaci zaměstnanců a jsou pro ně nejméně zajímavé a kterých se společnost může vzdát na úkor benefitů jiných, pro zaměstnance více zajímavých. Výsledky jsou zobrazeny na obrázku č. 11.



Obrázek 11: Které benefity považují zaměstnanci za nejméně zajímavé

Zdroj: Vlastní zpracování

7b. Popřípadě jaké další benefity byste uvítali? (nepovinná otázka)

Tato otázka je spojena s předchozí otázkou, „které benefity jsou nejméně zajímavé“. V tomto případě měli dotazovaní možnost vyjádřit svůj názor a napsat, jaké další benefity jsou pro ně více zajímavé a které by raději uvítali. Jelikož se jednalo o nepovinnou otázku, tak možnost vyjádřit se využila jen malá část zaměstnanců. Konkrétně se jednalo o pouhých 12 (24 %), což z celkového počtu dotazovaných lze pokládat za nedostatečný výsledek.

Celkem 6 respondentů v průzkumu uvedlo, že by od zaměstnavatele uvítaly příspěvky na dopravu. Na druhém místě by 4 zaměstnanci dali přednost benefitům v podobě 13. platu či Sick Days. Ale jelikož se jedná o nenárokované složky mzdy, je tedy v plné kompetenci zaměstnavatele jejich vyplácení. Ale tím, že má společnost dlouhodobě záporný hospodářský výsledek, musí být vyplácení těchto benefitů pozastaveno. Úplný přehled odpovědí je zaznamenaný v tabulce č.1 absolutní a relativní četnosti.

Tabulka 1: Preference nových benefitů

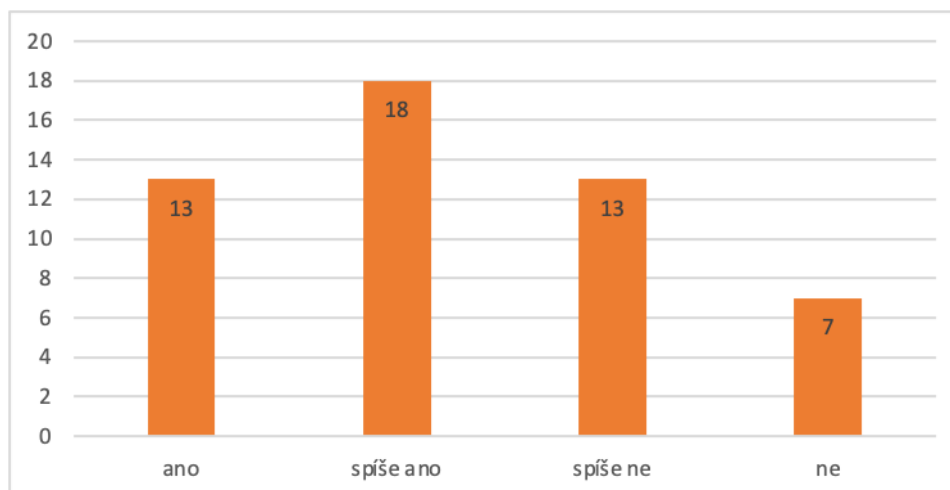
	absolutní četnost	relativní četnost
příspěvek na dopravu	6	50 %
13. plat	2	17 %
sick days	2	17 %
vánoční odměny	1	8 %
volno na Den matek	1	8 %

Zdroj: Vlastní zpracování

8. Máte možnost osobního rozvoje například různé typy školení, odborné a jazykové kurzy?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda mají zaměstnanci v rámci svého zaměstnání možnost dalšího rozvoje, a to v podobě různých typů školení, odborných či jazykových kurzů, rekvalifikací nebo workshopů.

Celkem 31 (61 %) z dotazovaných v průzkumu uvedlo, že mají tu možnost dále rozvíjet svoje znalosti. Naopak zbylých 20 (39 %) tuto možnost buď nemají anebo ji nevyužívají. Z průzkumu dále vyplynulo, že možnost osobního rozvoje ve větší míře využívají spíše muži, jedná se tedy o 17 (77 %). U žen je toto procento podstatně nižší, příležitost osobního rozvoje využívá pouze 14 (48 %) z nich. Co se týče jednotlivých útvarů, tak ve Správě je tato možnost využívána 100 %. Z divize METAL tuto možnost využívá 12 (71 %) a úplně nejméně tuto možnost využívají ženy z divize TEXTIL, v tomto případě se jedná o 14 (48 %). Úplný přehled je znázorněn na obrázku č.12.



Obrázek 12: Možnost dalšího rozvoje zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

9. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti?

V pořadí devátá otázka měla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s pracovním kolektivem a celkově se vztahy a atmosférou na pracovišti. Drtivá většina, tedy 41 (80 %) dotazovaných uváděla, že je naprosto nebo částečně spokojena s pracovním kolektivem. Na druhou stranu pouhých 10 (20 %) není spokojeno vůbec. Co se týče rozdělení podle pohlaví, tak nejvíce jsou s pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti spokojenější více muži, v tomto případě se jednalo o 21 (95 %). O něco méně na tom jsou ženy, v jejich případě bylo spokojeno 20 (69 %).

Dále spokojenost s pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti pozitivně hodnotí divize METAL, v jejich případě se jedná o 100 % spokojenost. O 20 % méně na tom jsou zaměstnanci ze Správy. Nejhorší výsledek měla poslední z divizí, divize TEXTIL, tady se hodnota úspěšnosti pohybovalo kolem 69 %.

Nejvíce jsou s pracovním kolektivem nespokojeny ženy právě z divize TEXTIL, jejich hranice spokojenosti dosahovala pouhých 33 %. U této otázky byli zaměstnanci vyzváni, aby v případě jejich nespokojenosti uvedli důvod. Tuto možnost využilo 7 zaměstnanců z 10. Přehled jejich odpovědí je znázorněn v tabulce č. 2 absolutní a relativní četností.

Tabulka 2: Nejčastější důvody nespokojenosti zaměstnanců

	absolutní četnost	relativní četnost
týmová spolupráce	3	43 %
pomluvy mezi ženami	2	29 %
napětí	1	14 %
absence otevřené a respektující komunikace	1	14 %

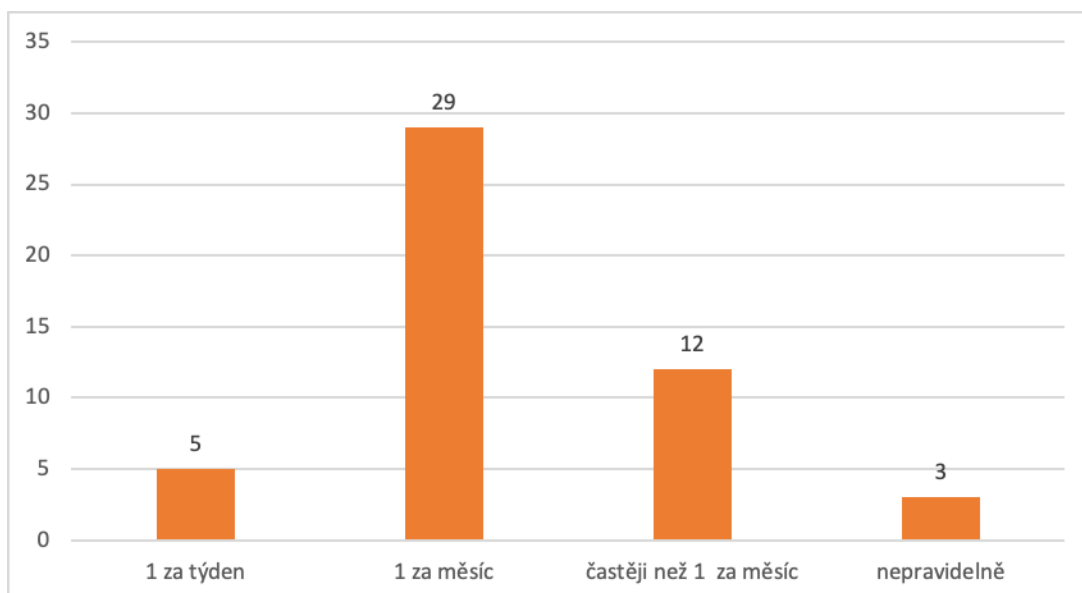
Zdroj: Vlastní zpracování

10. Jak často se pořádají pravidelné pracovní porady?

Pracovní porady jsou považovány za poměrně efektivní místo, kde může vedoucí pracovník ocenit mimořádné výsledky svých zaměstnanců a povzbudit je k lepším výsledkům. Zároveň je to i místo, jak získat cennou zpětnou vazbu a podělit se o řadu podnětných nápadů. Na druhou stranu je pro členy týmu porada místem, kde si mezi sebou mohou vyměňovat informace a zkušenosti. I díky tomu bylo hlavním cílem zjistit, zda se ve společnosti, a hlavně jak často pracovní porady pořádají.

Celkově 5 (10) % dotazovaných uvedlo, že se pracovní porady pořádají 1 do týdne. Tato odpověď byla zvolena pouze zaměstnanci z divize METAL. Nejvíce, konkrétně 29 (57 %) respondentů v průzkumu uvedlo, že jsou pracovní porady pořádány 1 za měsíc. Tato odpověď nejčastěji zvolili zaměstnanci divize TEXTIL. Možnost, že se pracovní porady pořádají častěji, než je 1 za měsíc, zvolilo 12 (24 %) dotazovaných. Tato odpověď byla opět zvolena zaměstnanci z divize TEXTIL. A pouze 3 zaměstnanci uvedli, že se pracovní porady pořádají nepravidelně.

V odpovědích možnost pořádání porad 1 za měsíc uváděli zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 5-10 let. Z tohoto výsledku lze předpokládat, že tito zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují delší dobu, nemají za potřebí se scházet častěji, než je nutné. Naopak možnost, že se pracovní porady pořádají častěji do měsíce uváděli respondenti, kteří ve firmě pracují méně než 1 rok. Z tohoto výsledku lze usuzovat, že tito zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti relativně noví, mají porady tak často z toho důvodu, neboť je důležité jim co nejrychleji poskytnout zpětnou vazbu, upozornit na nedostatky a chyby, popřípadě je pochválit za jejich snahu. Výsledek šetření je zobrazen na obrázku č. 13.



Obrázek 13: Pořádání pracovních porad

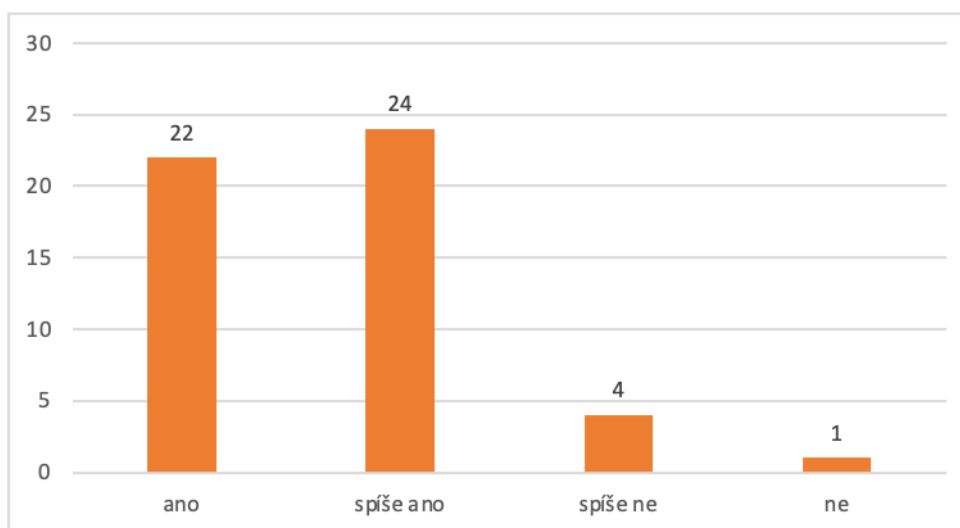
Zdroj: Vlastní zpracování

11. Je Vám kritika nebo výtka sdělována vhodným způsobem?

Cílem jedenácté otázky bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s tím, jakým způsobem jim je sdělována kritika či výtka. Naprostá většina dotazovaných, tedy 46 (90 %) v průzkumu uvedla, že jsou spokojeni se sdělováním případných výtek, které se týkaly buď jejich práce či chování na pracovišti. Naopak pouhých 5 (10 %) s tímto způsobem spokojeno nebylo. I v tomto případě měli zaměstnanci možnost zaznamenat důvod, proč jsou se stávajícím způsobem sdělování nespokojeni. Mezi nejčastější důvody, které se v dotazníku objevovaly bylo především arogantní chování nadřízených pracovníků a také vyjadřování kritiky bez jakýchkoli konkrétních a ověřených faktorů, což často vede ke zvyšování napětí a také nepříjemné atmosféře na pracovišti.

Obecně jsou se stávajícím způsobem spokojenější více muži, v jejich případě se jednalo o 21 (95 %). U žen je toto procento podstatně nižší, a to konkrétně 20 (69 %). Rozdíl 26 % nelze považovat za úplně zanedbatelný. Je tedy možné předpokládat, že na pracovišti může docházet ke zvýhodňování jednoho z pohlaví.

Pozitivně hodnotí sdělování kritiky především pracovníci z divize METAL, v jejich případě se jedná o 100 % spokojenost. Dále jsou skoro srovnatelně spokojeni zaměstnanci ze Správy, v jejich případě se jedná 80 %. Divize TEXTIL má toto procento o něco nižší, v tomto případě jde o 71 %. Obecně se nejedná o zas tak velké rozdíly, a proto lze výsledky považovat za uspokojivé. Celkový přehled je znázorněn na obrázku č.14.

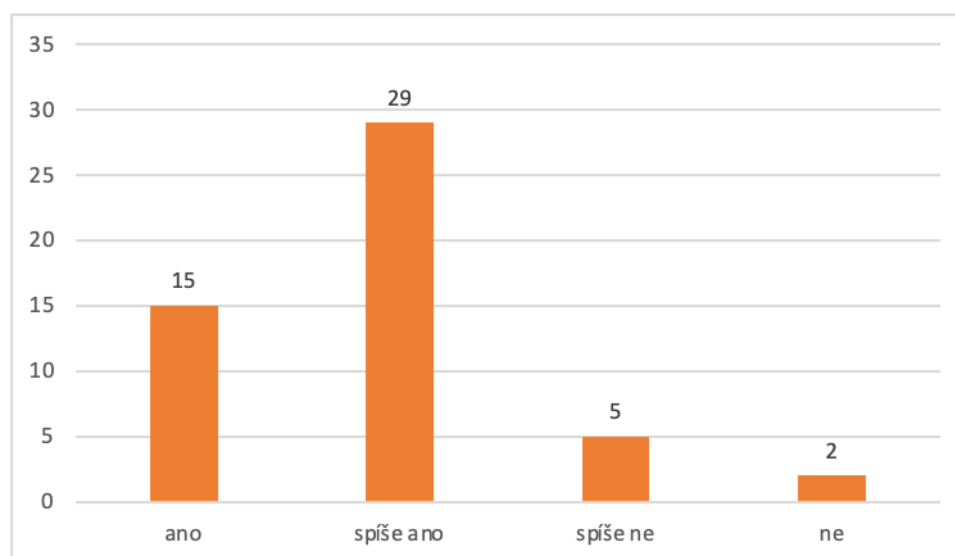


Obrázek 14: Znázornění sdělování kritiky a výtky

Zdroj: Vlastní zpracování

12. Naplňuje Vás vaše práce?

V pořadí dvanáctá otázka z dotazníku se zaměřila na to, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni se svojí prací a zda je baví. Z obrázku číslo 15 je na první pohled zřejmé, že 44 (86 %) z celkového počtu dotazovaných uvedlo, že je jejich práce naplňuje. Zbýlých 7 (14 %) nikoli. Nejvíce jsou s náplní práce spokojenější muži, v jejich případě se jednalo o 100 % spokojenost. U žen je toto procento opět o něco nižší, v jejich případě se jedná o 22 (76 %). Ale i tak lze z celkového hlediska považovat výsledek za velice uspokojivý. V průměru 88 % dotazovaných naplňuje jejich práce. Celkový přehled je znázorněn na obrázku č.15.



Obrázek 15: Výsledky náplně práce

Zdroj: Vlastní zpracování

13. Proč pracujete v této společnosti

Cílem této otázky bylo zjistit, proč zaměstnanci pracují právě v této společnosti. Respondenti měli možnost vybrat z několika předem připravených odpovědí, přičemž mohli zaškrtnout pouze dvě z nich. I díky tomu byli respondenti donuceni uspořádat si své priority. Z celkového počtu odevzdaných dotazníků nejvíce, konkrétně 28 (55 %) uvedlo jako hlavní důvod proč pracují ve společnosti, že je jejich práce baví. O 4 respondenty méně zvolilo možnost dostupnost v místě bydliště. A jako třetí nejvíce uváděnou odpovědí byla jistota práce. Tuto odpověď dohromady zvolilo 15 (29 %) dotazovaných. Celkový přehled odpovědí je znázorněn v tabulce č. 3 absolutní a relativní četnosti.

Tabulka 3: Přehled odpovědí, proč zaměstnanci pracují ve společnosti

	absolutní četnost	relativní četnost
tato práce mě baví	28	55 % (27)
dostupnost v místě bydliště	24	47 % (24)
jistota práce	15	29 % (15)
možnost získání zkušeností a znalostí	13	25 % (13)
dostatečné vzdělání pro danou pozici	10	20 % (10)
dobrý pracovní kolektiv	6	12 % (6)
dobré finanční ohodnocení	5	10 % (5)

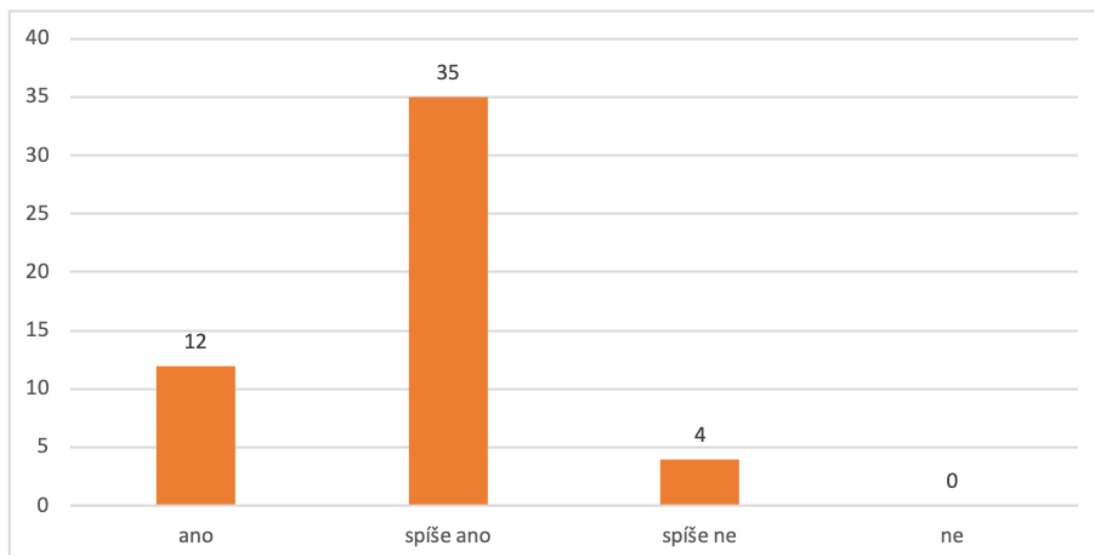
Zdroj: Vlastní zpracování

14a. Jste spokojen/a s benefity, které společnost poskytuje?

Druhá otázka z oblasti benefitů se zaměřila na to, zda jsou zaměstnanci společnosti spokojeni s jejich poskytováním. Celkem 47 (92 %) je absolutně či částečně s poskytováním benefitů spokojeno. Zbýlých 8 % s tímto systémem spokojeno spíše není. Výsledky absolutní četnosti spokojenosti jsou znázorněny na obrázku číslo 17.

Převážně jsou se způsobem, jakým jsou benefity poskytovány spokojenější spíše ženy, v jejich případě se jedná o 27 (93 %). O dvě procenta méně jsou na tom muži. V obou případech lze oba dva výsledky považovat za velmi dobré.

Kladně hodnotí systém poskytování benefitů respondenti, kteří pracují v útvaru Správa, v jejich případě se jedná o 100 % spokojenost. O 3 % méně jsou na tom respondenti z divize TEXTIL, v tomto případě jde o 28 (97 %) zaměstnanců. A o něco méně, tedy 14 (82 %) je na tom divize METAL. I v tomto případě lze výsledky považovat za velmi uspokojivé. Celkový přehled odpovědí je zobrazen na obrázku č. 16.



Obrázek 16: Spokojenost zaměstnanců s poskytováním benefitů

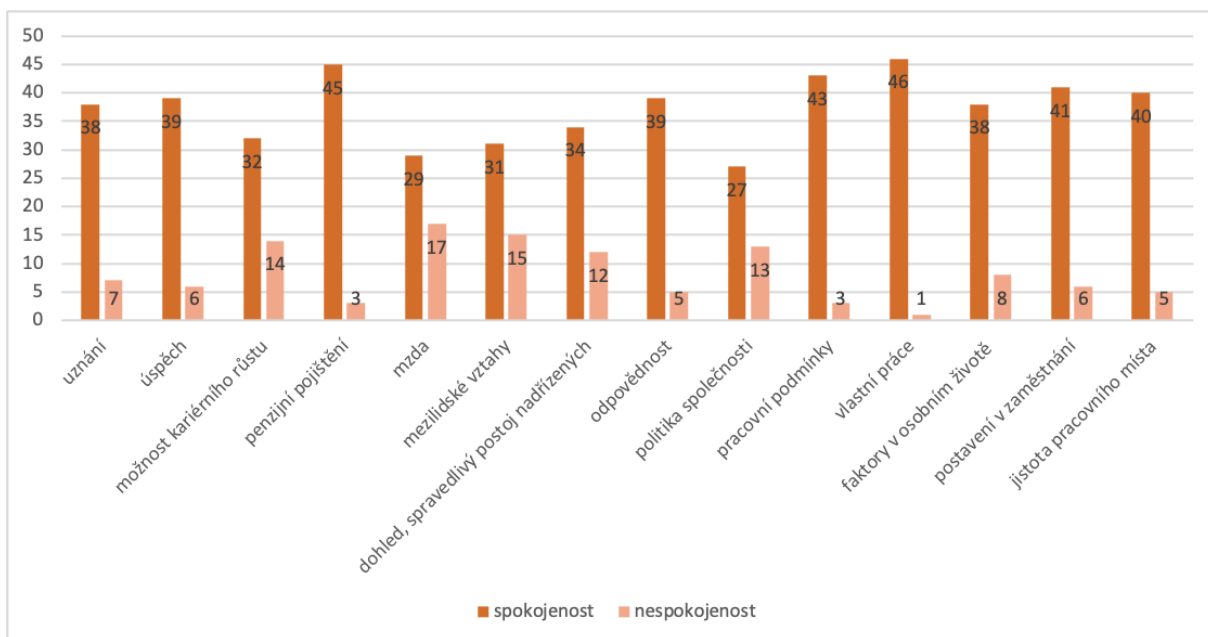
Zdroj: Vlastní zpracování

14b. Cítíte se být spokojen či nespokojen v daných kategoriích?

Otázka číslo 14b byla vytvořena podle čtrnácti Herbergrových kategorií. Na základě toho, každý z dotazovaných vybíral ze dvou předem připravených odpovědí, a to spokojen či nespokojen. Odpovědi byly umístěny do tabulky a jejich celkový přehled je znázorněn na obrázku číslo 17. Cílem bylo, aby dotazovaní volili své odpovědi podle toho, v jakých kategoriích se cítí momentálně spokojeni nebo v jakých kategoriích naopak strádají.

Obecně lze výsledky považovat za dobré, poněvadž se celkem 73 % zaměstnanců cítí být spokojeno v jednotlivých kategoriích. Na druhou stranu je potřeba zmínit i to, že celkem 16 % dotazovaných spokojeno není a lze tedy předpokládat, že v některých kategoriích strádají. Bohužel zbylých 11 % na tuto otázku neodpovědělo vůbec.

Z pohledu vedoucího pracovníka jde o poměrně pozitivní zjištění a lze předpokládat, že by se procento nespokojených zaměstnanců dalo v budoucnu ještě o něco snížit.

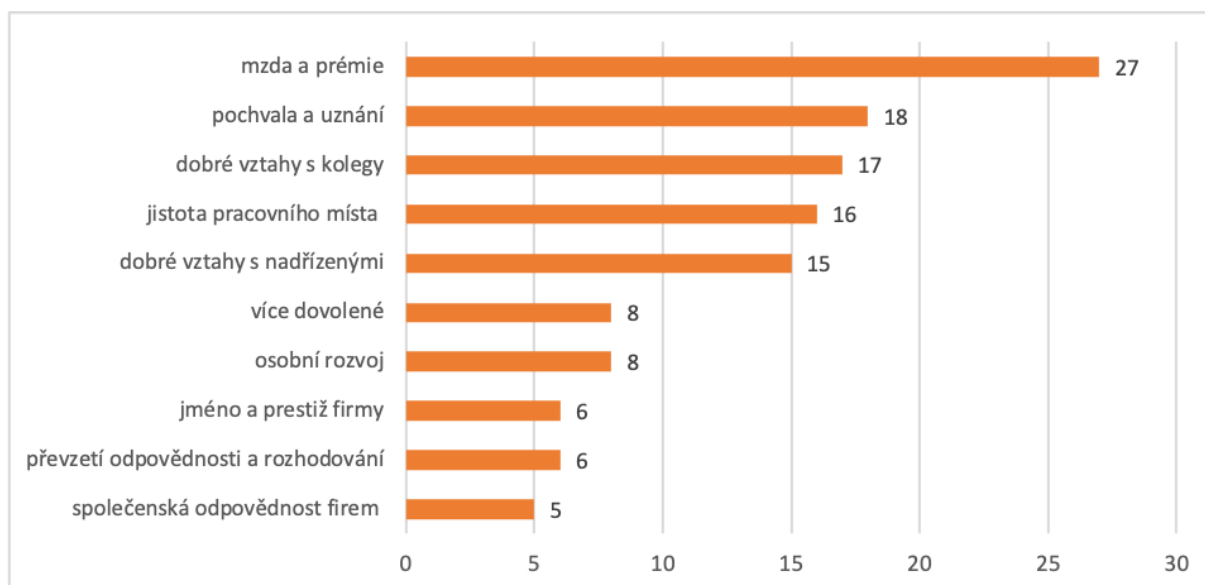


Obrázek 17: Znázornění Herbergerových kategorií

Zdroj: Vlastní zpracování

15. Který z těchto faktorů Vás nejvíce motivují?

Pomocí této otázky bylo zjistit, které benefity poskytované společností považují zaměstnanci za nejvíce zajímavé. Respondenti mohli označit maximálně tři odpovědi, přičemž byli nuceni uspořádat si své priority. Celkový přehled je znázorněn na obrázku č.16.



Obrázek 18: Nejvíce motivující faktory

Zdroj: Vlastní zpracování

4.2 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Následující kapitola bude věnována stručnému shrnutí výsledků dotazníkového šetření, které proběhlo ve společnosti Kayser Filtertech Czech Republic, s.r.o. Celkově lze výsledky, které vyplynuly z dotazníkového šetření považovat za velmi dobré. V žádné z otázek se neobjevovaly odpovědi, které by byly velmi znepokojivé či dokonce alarmující.

Nejvíce dotazovaných, konkrétně 47 % v průzkumu uvedlo, že spadají do věkové kategorie od 46 do 60 let. O 10 % méně na tom jsou zaměstnanci ve věku 36–45 let. Jak mladší, tak starší zaměstnanci jsou ve společnosti zastoupeni pouze zřídka. Dále je společnost po genderové stránce poměrně vyrovnaná, celkem je zaměstnáno 57 % žen a 43 % mužů. Převážná většina dotazovaných uvedla, že ve firmě pracuje více jak 1 rok. 27 % zaměstnanců uvedlo 5–10 let a 25 % 10 a více. Lze tedy předpokládat, že primárním cílem společnosti bude snaha o dlouhodobé udržení kvalitních a vzdělaných zaměstnanců.

Po analýze dat je zřejmé, že ve společnosti převládá dobrá atmosféra. Vyplyvá to z toho, že více než polovina zaměstnanců, konkrétně 67 % je absolutně či částečně motivována k práci, kterou ve společnosti vykonává. Naopak nejvíce demotivovány se cítí ženy, v jejich případě se procentuální hodnota pohybuje kolem 45. O dost méně, jsou na tom muži, v jejich případě šlo o 18 %. Z toho důvodu je za potřebí věnovat zvýšenou pozornost ženám ve věku od 46–60 let z divize TEXTIL. V jejich případě by ke zvýšení motivace vedla vyšší mzda a také spravedlivé ohodnocení dle výkonu.

Další oblastí, ve které se zaměstnanci společnosti cítí být spokojeni jsou velmi dobré vztahy na pracovišti a s tím spojené dobré pracovní klima. Celkem 80 % zaměstnanců se cítí být s tímto kolektivem spokojeno. I tento fakt lze považovat za velmi dobrý výsledek, který je doprovázen poměrně vysokou spokojeností spojenou se způsobem sdělování kritiky.

Co se týče jednotlivých motivačních nástrojů, tak je dobré zmínit, že mezi nejvíce motivující faktory je pro respondenty jednoznačně vyšší mzda, dále spravedlivost, týmová práce či vzdělávací programy.

A v rámci benefitů zaměstnance nejvíce motivují mzda a prémie, pochvala a uznání, dobré vztahy na pracovišti a jistota práce. Naopak pro ně nejméně zajímavými odměnami jsou možnost práce z domova (home office) pro určité pozice, jazykové kurzy, příspěvek za doporučení nového zaměstnance a roční odměny, které jsou v důsledku dlouhodobého záporného hospodářského výsledku společností nevypláceny. Právě práce z domova se těší

nízké oblíbenosti, která je způsobena tím, že většina dotazovaných nemá možnost tento typ benefitu využít a z toho důvodu byl většinou označen jako nejméně motivující. Místo toho by zaměstnanci měli zájem o benefity jiné, které doposud společnost nenabízela, a to příspěvek na dopravu do zaměstnání, 13. plat, Sick Days a Vánoční odměny.

4.3 Návrhy na zlepšení

Poslední část této práce bude věnována oblastem, ve kterých byl na základě analýzy dat dotazníkového šetření shledán prostor pro zlepšení. V návaznosti na to budou uvedeny návrhy a doporučení, které by ke zlepšené mohly vést.

Nejdříve je za potřebí uvést to, že výsledky, které vyplynuly na základě dotazníkového šetření ve společnosti Kayser Filtertech Czech Republic, s.r.o. dopadly poměrně dobře. Zaměstnanci v průzkumu uváděli převážně kladné odpovědi. Ale i tak se najde pár míst a oblastí, které by se daly zlepšit.

Jako první, na co by se management společnosti měl zaměřit, je snižování rozdílů, které se týkají míry motivace v jednotlivých divizích. V jejich případě se jedná o rozdíl ve výši 27 %. Z toho důvodu by měla být věnována vyšší pozornost zaměstnanců z divize TEXTIL. Přičemž respondenti z této divize preferují hmotnou formu motivace.

Další krok se týká pochvaly a uznání za dobře odvedenou práci, kterou na základě analýzy dat dotazníkového šetření považují zaměstnanci za velmi důležitou. Tato možnost byla často uváděna jako způsob, který by zaměstnance motivoval k vyšší spokojenosti. Pochvala od nadřízeného za dobře odvedenou práci je důležitá. Díky ní zaměstnanec ví, že si nadřízený váží jeho práce. Tento jednoduchý motivační nástroj pro společnost nepředstavuje žádné další náklady. Jeho zavedení je poměrně jednoduché na aplikaci a výsledek je téměř okamžitý. Proto by pochvala mohla být jedna z dalších motivačních faktorů.

Třetím krokem bych managementu společnosti chtěla doporučit, aby se zaměřil na zkvalitnění spolupráce mezi pracovníky a jednotlivými útvary v podniku. V průzkumu několik respondentů na tento problém naráželo. Pokud by k tomuto zkvalitnění došlo, přineslo by to řadu výhod v podobě usnadnění a ušetření práce. Dále by díky efektivnější komunikaci došlo k ušetření času a nákladů. A také v případě zajištění fungujícího předávání rad a zkušeností, by mělo pozitivní vliv na motivaci a výkon zaměstnanců, což může vést k osobnímu rozvoji jednotlivých pracovníků. Jedním z problémů, který s tímto tématem souvisí je to, že většina pracovníků je zvyklá plnit si své pracovní úkoly po svém, což může být z pohledu praxe bráno jako ideální stav. Avšak metodika, díky níž by došlo k rychlejšímu předávání a zobecnění informací a postupů by byla potřeba.

Další doporučení by se mohlo týkat zavedení tak zvaného cafeteria systému. Díky tomuto systému, by zaměstnanci měli možnost si vybrat takové benefity, které oni sami považují za

nejvíce motivující. Za předpokladu, že by to bylo podmíněno jasně definovanými finančními prostředky, které by zaměstnanec v tomto systému mohl čerpat.

Další oblastí, kde byl shledán prostor pro zlepšení se týká benefitů. V tomto případě bych managementu společnosti doporučila, aby alespoň jednou za čas obměnil portfolio zaměstnaneckých benefitů. Díky tomuto kroku budou benefity pro zaměstnance mnohem zajímavější, atraktivnější, užitečnější, ale hlavně motivující. Na základě analýzy dat bych doporučila ponechat ty benefity, o které zaměstnanci v šetření projeví největší zájem, jako například příspěvek na stravování, příspěvek na penzijní pojištění, 13. plat a Vánoční odměny. Na druhou stranu ty benefity, o které zaměstnanci projeví co nejmenší zájem, by mohly být nahrazeny benefity jinými, pro zaměstnance mnohem zajímavějšími, jako například příspěvek na dopravu či Sick Days.

ZÁVĚR

Lidské zdroje jsou považovány jako jeden z nejdůležitějších a nejcennějších zdrojů, kterými může organizace disponovat. Tím, že je každý člověk jiný, tak jeho hodnota pro organizaci nemůže být ničím jiným nahrazena, jak tomu bývá u zdrojů jiných. Pro organizace mohou být její lidské zdroje i konkurenční výhodou, neboť právě lidé jsou nejčastěji nositeli nových myšlenek, inovací či nápadů. A proto zachování lidského kapitálu prostřednictvím spokojenosti a motivace je jedním z nejdůležitějších cílů každé organizace.

Řídit zaměstnance k tomu, aby dokončovali úkoly je poměrně snadné, ale motivovat je k tomu, aby dokázali pracovat podle svých nejlepších schopností a dovedností a aby dokázali své úsilí dovést až k vizi a hodnotám společnosti, to je výzva, které společnosti v dnešním globálním světě čelí. I z toho důvodu je důležité pro zaměstnance vytvořit takové pracovní prostředí, ve kterém se budou cítit maximálně spokojeni a motivováni. A právě motivací a spokojeností se zabývá tato práce.

Bakalářská práce byla rozdělena do dvou částí. První část vycházela z teoretických poznatků, jejichž cílem bylo vymezení a objasnění pojmů, které s motivací zaměstnanců úzce souvisí, mají vliv na pracovní a prostředí a na motivaci jako takovou. Také představovala základ pro její druhou část.

Druhá část bakalářské práce měla za cíl uplatnit teoretické poznatky na vybraný podnik, kterým je Kayser Filtrtech Czech Republic, s.r.o. Na úvod bylo krátké seznámení s historií podniku, jejím rozvojem a následně s tím, čím se zabývá dnes. A co se týče analýzy, která se zabývala motivační atmosférou na pracovišti, tak ta byla provedena na základě kvantitativního výzkumu, a to za pomoci dotazníkového šetření, jehož návratnost dosáhla 68 %.

Hlavní náplní dotazníkového šetření bylo zanalyzovat stávající motivační úroveň zaměstnanců a také zjištění jejich spokojenosti se stávajícím motivačním systémem ve společnosti.

Na základě analýzy dat dotazníkového šetření je nutné zmínit to, že ve společnosti převládá poměrně dobrá atmosféra. Plyne to z toho, že více než polovina zaměstnanců společnosti, konkrétně 67 % je absolutně či částečně k práci motivováno.

Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni s pracovním kolektivem a obecně se vztahy na pracovišti jako takovými. Je to dáno tím, že management podniku klade velký důraz na jejich spokojenost, kdy se snaží jednou za čas pořádat firemní eventy. Další oblastí, se kterou jsou zaměstnanci spokojeni, je způsob, jakým jim je sdělována kritika a výtky. Na druhou stranu značná část zaměstnanců vyjádřila svoji nespokojenost s osobním rozvojem, typu školení, odborné či jazykové kurzy. Největší nespokojenost s tímto způsobem vyjádřily ženy z útvaru TEXTIL. Jejich nespokojenost dosahovala téměř 50 %.

Dalším cílem bakalářské práce bylo nastínění oblastí, ve kterých, podle výsledků dotazníkového šetření, existuje prostor pro zlepšení. Na základě těchto informací byly managementu společnosti předloženy návrhy, které se týkaly jednotlivých opatření. Za zmínku stojí například to, aby nadřízení pracovníci častěji chválili své podřízené a tím jim dali najevo, že si jejich práce váží. Další prostor pro zlepšení se týkal zefektivnění komunikace mezi jednotlivými útvary v podniku. V tomto případě by došlo ušetření času a peněz. A poslední oblastí, která stojí za zmínku, se týká benefitů. V tomto případě bylo managementu společnosti navrženo, aby zavedl cafeteria systém, díky kterému by zaměstnanci měli možnost vybrat si takové benefity, které jsou pro ně nejvíce zajímavé a motivující.

Obecně je známo, že spokojení zaměstnanci jsou považováni za nejvýznamnější a nejdůležitější kapitál, která má podnik k dispozici. Z tohoto důvodu se tedy vyplatí do svých zaměstnanců investovat. I proto by jim měl management podniku věnovat zvýšenou pozornost a péči a snažit se je různými způsoby motivovat. Jsem přesvědčena o tom, že se jim takováto investice jednoho dne nejen vrátí, ale i zhodnotí. Výsledky, které vplynuly na základě dotazníkového šetření, byly předány managementu společnosti za účelem dalšího rozvoje lidských zdrojů ve společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, s. 178. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael, TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy*. 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 928. ISBN 978-80-247-9882-0.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 789. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press, 2012, s. 615. ISBN 978-80-7261-238-0.

BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplnění vydání. Praha: Management Press, 2007, s. 798. ISBN 978-80-7261-169-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 224. ISBN 978-80-247-3329-2.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, BLÁHA, Jiří, HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Tribun EU, 2015, s. 239. ISBN 978-80-248-3829-8.

DĚDINA, Jiří, ODCHÁZEL, Jiří. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 328. ISBN 978-80-247-2149-1.

DESSLER, Gary. *Human resource management*. 13. vydání. Boston: Prentice Hall, 2013, s. 720. ISBN 978-0-12-266-821-7.

HALÍK, Jiří. *Vedení a řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2008, s. 128. ISBN 978-80-247-2475-1.

KAYSER FILTERTECH CZECH REPUBLIC. *Výroční zpráva* [online]. 2007 [cit. 2021-6-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=12893416&subjektId=472210&spis=615703>

KAYSER FILTERTECH CZECH REPUBLIC. *Výroční zpráva* [online]. 2019 [cit. 2021-6-27]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=63732796&subjektId=472210&spis=615703>

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, 2010. s. 215. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální řízení*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 152. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, s. 399. ISBN 978-80-7261-288-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, s. 384. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přepracované. vydání. Praha: Triton, 2014, s. 599. ISBN 978-80-7387-830-6.

PANDEY, Chetna, KHARE Rajni. *Impact of job satisfaction and organizational commitment on employee loyalty: International Journal of Social Science & Interdisciplinary Reasech*. 2012.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažer*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, 2012, s. 264. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. *Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 159. ISBN 978-80-247-9744-1.

PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ, Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2., přepracované vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998, s. 210. ISBN 80-7079-283-3.

REICHHELD, Frederick F. *Loyalty Rules! How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Boston: Harvard Bussiness Review Press, 2001, s. 304. ISBN 1578512050.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2014, s. 200. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada Publishing, 2017, s. 157. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

VEBER, Jaromír. *Management*. Praha: Management Press, 2009, s. 736. ISBN 978-80-7261-200-0.

VODÁČEK, Leo, VODÁČKOVÁ, Oľga. *Strategické aliance se zahraničními partnery*. Praha: Management Press, 2008, s. 140. ISBN 8072610589.

PŘÍLOHA A – PLNÉ ZNĚNÍ DOTAZNÍKU

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Ilona Houžvičková a jsem studentkou třetího ročníku Ekonomicko-správní fakulty Univerzity Pardubice.

Obracím se na Vás s prosbou o vyplnění tohoto krátkého dotazníku, který je zaměřen na motivaci zaměstnanců ve Vaší společnosti. Ráda bych Vás ujistila, že dotazník je zcela anonymní a výsledky budou využity pro zpracování mé bakalářské práce.

Děkuji Vám za Váš čas a spolupráci.

1. V jakém pracujete útvaru?

- divize Metal
- divize Textil
- Správa

2. Jak dlouho pracujete ve firmě?

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

3. Cítíte se motivováni k vykonávané práci?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

**4. Které benefity poskytované Vaší firmou považujete za nejméně zajímavé?
Prosím označte maximálně 3 z nich.**

- příspěvek na stravování
- roční odměny
- možnost práce z domova (home office) pro určité pozice
- stravenky
- fond na kulturu – Unišeky +
- jednorázové odměny
- odměny k životním a pracovním výročím
- jazykové kurzy
- pružná pracovní doba
- týden dovolené nad rámec zákona
- měsíční docházkový bonus
- příspěvek na penzijní připojištění
- příspěvek za doporučení nového zaměstnance

4b. Popřípadě, jaké další benefity byste uvítal/a (nepovinná otázka)

.....
.....

5. Máte možnost osobního rozvoje například různé typy školení, odborné a jazykové kurzy, rekvalifikace a další.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

6. Jste spokojen/a s pracovním kolektivem a se vztahy na pracovišti? Pokud zvolíte odpověď „spíše ne“ či „ne“, uveďte prosím důvod.

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

.....
.....

7. Jak často se pořádají pravidelné pracovní porady?

- častěji než 1 za týden
- 1 za měsíc
- méně než 1krát za měsíc
- nepravidelně

8. Je Vám kritika nebo výtky sdělována vhodným způsobem? Pokud zvolíte odpověď „spíše ne“ či „ne“, uveďte prosím důvod.

- ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - ne
-

9. Naplňuje Vás vaše práce?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

10. Proč pracujete v této společnosti? Prosím vyberte maximálně 2 možnosti.

- mám dostatečné vzdělání pro danou pozici
 - jistota práce
 - dostupnost v místě bydliště
 - dobrý pracovní kolektiv
 - tato práce mě baví
 - možnost získání zkušeností a znalostí (seberealizace)
 - dobré finanční ohodnocení
 - jiné:
-

11a. Jste celkově spokojen/a s benefity, které společnost poskytuje?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

11b. Cítíte se být spojen či nespokojen v daných kategoriích?

Kategorie	Spokojen	Nespokojen
uznání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vlastní náplň práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vlastní úspěch	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
penzijní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mzda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dohled, spravedlivý postoj nadřízených	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
odpovědnost	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
politika společnosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pracovní podmínky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
možnost kariérního růstu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
faktory v osobním životě	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
postavení v zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
jistota pracovního místa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

12a. Který z těchto faktorů Vás nejvíce motivují? Prosím označte maximálně 3 z nich.

- povýšení
- mzda a prémie
- pochvala a uznání
- dobré vztahy s kolegy
- dobré vztahy s nadřízenými
- osobní rozvoj
- jistota pracovního místa
- jméno a prestiž firmy
- převzetí odpovědnosti a rozhodování
- pracovní cesty
- více dovolené
- společenská odpovědnost firem – ochrana životního prostředí, kolektivní vztahy s dodavateli i místní samosprávou

Jiné:

.....

13. Jakého jste pohlaví?

- muž
- žena

14. V jaké jste věkové kategorii?

- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–60
- 61 a více

15. Nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské