ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky

Motivace a osobní rozvoj ve vybraném podniku

A motivation and selfdevelopment in the selected company

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce: PhDr. Jaromír Sláma

Jakub Svárovský

Praha 2014

ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií
Kolejní 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2013/2014

Jméno a příjmení studenta: Jakub Svárovský
Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Motivace a osobní rozvoj
Téma bakalářské práce v anglickém jazyce: Motivation and self-development

Zásady pro vypracování:

- Stanovení metodiky práce a prostudování odborné literatury
- Charakterizace teoretických pojmů Motivace a Osobní rozvoj
- Seznamte se s podnikem, která je cílem vašeho sledování. Profil společnosti, informace ohledně motivace zaměstnanců a osobního rozvoje
- Proveďte dotazníkové šetření ve vybraném podniku a na základě předešlých informací analyzujte získané informace a přehledně je zaznamenejte do výstupů své práce
- Na základě získaných výsledků zhodnoťte motivaci a osobní rozvoj v dané firmě a navrhněte doporučení pro zlepšení dané situace ve firmě.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Vyd. 2. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2011, 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

RADECKI, Monika. *Jak nejlépe říci ne: neříkejte ano, když chcete říci ne*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 103 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2577-2.

KHELEROVÁ VLADIMÍRA. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera - 3., doplněné vydání*. České Budějovice: Grada, 2010. ISBN 9788024735665.

Vedoucí bakalářské práce: Mgr., M. A. Jaromír Sláma

Podpis vedoucího bakalářské práce: .....

Termín zadání práce: **6. prosince 2013**

Termín odevzdání práce: **6. května 2014**

L.S.

.....	.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.	**Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.**
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky	**ředitel ústavu**

V Praze dne 6. prosince 2013

Podpis studenta stvrzující přijetí zadání práce: .....

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne …… podpis: ……

Svárovský, Jakub. *Motivace a osobní rozvoj ve vybraném podniku*. Praha: ČVUT 2014. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Poděkování

Rád bych poděkoval vedoucímu této bakalářské práce Mgr. Jaromíru Slámovi za jeho rady a vedení této bakalářské práce. Díky patří i mé rodině a blízkým, kteří byli velkou oporou a motivací když se nedařilo.

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá motivací a osobním rozvojem, jaký mají vliv na jedince v podniku. Teoretická část charakterizuje motivaci, typy motivace a nakonec v této části zaměřené na motivaci poukáže na spojitost mezi motivací, výkonem a spokojeností pracovníků v podniku. Dále je uveden osobní rozvoj, který je nedílnou součástí dnešního řízení lidí a jejich motivace a související podkapitoly na téma životní hodnoty, metody osobního rozvoje, úspěch a vytrvalost.

V praktické části je představena společnost Gautama s.r.o. ve které byl proveden průzkum pomocí dotazníkového šetření. Hlavními body šetření je zjistit, co motivuje zaměstnance nejvíce, zda jsou motivováni prací v podniku. Dále, jestli mají zaměstnanci možnost osobního rozvoje ve firmě. Na základě tohoto šetření je v závěru uvedeno doporučení, jak by mohla firma zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Klíčová slova: motivace, osobní rozvoj, pracovní výkon, pracovní spokojenost, úspěch

Abstract

The bachelor thesis deals with the motivation and personal development, their effect on individuals in the company. The theoretical part describes the motivation, types of motivation and ultimately in this section focused on the motivation to focus on the relationship between motivation, performance and satisfaction of employees in the company. The next section provides personal development, which is an integral part of today's people management and motivation and their related sub-chapter on the topic of environmental values, methods, personal development, success and perseverance.

In the practical part introduces the company Gautama s.r.o. in which the survey was conducted using questionnaires. The aim of this investigation was to find out what motivates most employees, whether they are motivated to work in the company. Additionally, if employees have the opportunity for personal development within the company. On the basis of this investigation is shown at the end of recommendations on how the company could improve employee satisfaction.

Key words: motivation, personal development, job performance, job satisfaction, success

Obsah

Úvod 11

Cíl práce 13

1 Motivace 14

1.2 Definice Motivace 14

1.2.1 Motiv 15

1.2.2 Stimul 15

1.2.3 Zdroje motivace 15

1.3 Typy teorií motivace 17

1.3.1 Teorie potřeb podle A. Maslowa 17

1.3.2 Teorie zaměřené na proces 18

1.3.3 Teorie očekávání (expektační teorie) 19

1.3.4Teorie spravedlnosti 19

1.3.5 Teorie X a Y podle Douglase McGregora 20

1.3.6 Herzbergův dvoufaktorová teorie 21

1.3.7 Teorie zesílení 21

1.3.8 Adamsova teorie 22

1.4 Motivace, výkon a spokojenost pracovníků 22

1.4.1 Motivace a výkon 22

1.4.2 Pracovní motivace a spokojenost 24

2. Osobní Rozvoj 26

2.1 Definice Osobního Rozvoje 26

2.1.1 Životní Hodnoty 27

2.1.2 Stav proudění 28

2.1.3 Metody osobního rozvoje 28

2.1.4 Cíl 29

2.1.5 Proaktivita 29
2.2 Úspěch 30
2.2.1 Víra 30
3. Praktická Část 31
3.1 Představení společnosti 31
3.2 Filozofie společnosti 31
3.3 Empirické šetření 31
4 Výsledky dotazníkového šetření 33
4.1 Identifikační údaje 33
4.2 Osobní rozvoj a vnitřní motivace ve firmě Gautama s.r.o. 37
4.3 Interpersonální vztahy na pracovišti Gautama s.r.o. 40
4.4 Motivace ve firme Gautama s.r.o. 42
4.5 Spokojenost uvnitř firmy Gautama s.r.o. 44
4.6 Doporučení 47
4.7 Doporučení od zaměstnanců 47
5 Závěr 48
6 Seznam použité literatury 50
7 Seznam použitých obrázků 51
8 Seznam použitých grafů 52
9 Seznam tabulek 52
10 Seznam příloh 53
Přílohy 54

Úvod

V dnešní době cokoliv co člověk dělá, činí tak z určitých motivů. Působí na něj mnoho podnětů vnějších, ale i vnitřních. Je to jen na něm samém jak se s těmito podněty vypořádá, k jakým bude mít bližší vztah a ke kterým nebude mít žádný. Člověk sám o sobě má vždy určité cíle, ať už krátkodobé či dlouhodobější, které ho naplňují a ke kterým směřuje veškerou píli. Motivaci plnit tyto cíle má každý z nás, uvnitř svého já. Někdo cítí silnou motivaci a někdo slabší, motivace je velmi subjektivní pojem. Co vlastně motivace je? Dokážeme ji plně pochopit a podle určitých typů motivace aplikovat na každého jedince? Možná ano, ale jak zaznělo, motivace je především subjektivním stavem, každého člověka motivují různé věci, pohnutky, ideály a jiné možnosti. Motivací chápeme souhrn procesů, které ve výsledku činů dosahují cíle.

Proto, aby člověk mohl být plně motivovaným a jdoucím si plnit své cíle, které si před sebe položil, je třeba mít rozvinutou osobnost, být uvědomělým proč jsem zde na této planetě, a jakým směrem chci kráčet. Osobní rozvoj není jen o rozvíjení svých dovedností, ale především o pochopení sama sebe, co od sebe očekávám a co v životě chci dělat. Pokud člověk pochopí a jde si za svým cílem, není potřeba ho nijak zvlášť motivovat, on sám je motivován. Proto je tak důležité pochopit úzký vztah mezi motivací a osobním rozvojem, mezi hybnou silou a uvědoměním, kde ji člověk má a chce použít.

Problematika motivace a osobního rozvoje je v tuto dobu velmi populární. V praxi se s těmito výrazy setkáváme velmi často, proto jsem se rozhodl věnovat této problematice podrobněji a lépe ji porozumět. Mezi motivací a osobním rozvojem existuje tenká hranice, kde subjektivní působení motivace se jinak odráží u každého jedince v jeho osobním rozvoji, a díky úrovni osobního rozvoje dokážeme rozpoznat, co daného jedince motivuje.

Každý podnik, který chce dosáhnout vrcholu ve svém oboru, by neměl podceňovat problematiku motivace. Motivace také úzce souvisí se spokojeností jedince a ta závisí na různorodosti každého člověka, tedy je potřeba poznat a odhadnout každého jedince zvlášť. Spokojený zaměstnanec odvádí dlouhodobý a kvalitní výkon, proto se na motivaci a jeho

osobnost klade důraz. Vlivem vysoké motivovanosti zaměstnanců a kvalitních osobností může podnik dosahovat excelentních výsledků.

Díky lidským vlastnostem a touze posouvat hranice svých možností, se bude motivace a osobní rozvoj neustále vyvíjet. Domnívám se, že v této problematice jsme jen na začátku a směr této problematiky nedokážu odhadnout. Hlavním důvodem výběru témata bakalářské práce bylo získat informace a znalosti, které mě posunou v mých možnostech a dovednostech pro své budoucí živobytí, umět motivovat lidi kolem, nebo už jen sám sebe. Být zcela otevřený vůči sobě samému a tedy i k ostatním lidem.

Cíl a metodika práce

Cílem této bakalářské práce je na základě dostupné literatury definovat základní pojetí motivace a její typy, spojitost mezi motivací, výkonem a spokojeností pracovníka. Dále definovat osobní rozvoj pracovníka, jeho životní hodnoty a úspěch.

Práce je pojata jako případová studie ve společnosti Gautama s.r.o. Technikami sběru dat použitými k naplnění cíle práce je studium pracovního prostředí v této společnosti na základě nestrukturovaných rozhovorů s personálním pracovníkem a vedením společnosti, završené navržením dotazníkového šetření na motivaci zaměstnanců a jejich možnost osobního rozvoje ve společnosti Gautama s.r.o.

1 Motivace

V současné době jedním z nejpoužívanějších psychologických pojmů. Pojem motivace známe z psychologie, kde neexistuje přesná, jednotná definice tohoto pojmu. Například ve výkladovém slovníku můžeme najít definici takovouto: „Dynamický intrapsychický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytvářejí napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný vztah a souhrn hybných faktorů (motivů, pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.“ (Palán 2002, s. 125)

1.2 Definice Motivace

Původ slova motivace vznikl již v starověku a to z latinského slova movere, znamenajícím – měnit, hýbat.

Motivace je souhrn procesů, které vedou k určitému cíli, na základě určitých stimulů, motivů, potřeb, návyků, zájmů, hodnot či ideálů. Motivaci můžeme přirovnat, jako prostředek přibližující nás k místu, kde chceme být. Podle Amolda a kol. se motivace skládá ze tří důležitých složek. „Směr – co se nějaká osoba pokouší dělat; úsilí – s jakou pílí se o to pokouší a vytrvalost - jak dlouho se o to pokouší.“ (Armstrong 2007, s. 235) Tyto tři složky jsou nezbytně důležité pro motivovanost lidí. „Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být motivováni sami od sebe, a pokud to znamená, že jdou správným směrem, aby dosáhli, čeho dosáhnout chtějí, pak je to nejlepší forma motivace.“ (Armstrong 2007, s. 235)

Motivace vyjadřuje vnitřní zdroje a vnější situaci jedince. Je nutné rozlišovat motivy a vnější motivující podněty – stimuly.

1.2.1 Motiv

Motiv – „je definován jako pohnutka, příčina a energie vyvolávající, udržující a usměrňující cílenou (účelovou) lidskou aktivitu s ohledem na její směr (cíl), intenzitu, trvání a variabilitu jejího zaměření.“ (Palán 2002, s. 125) Jinými slovy motiv vyjadřuje uspokojení, udržení hodnoty určitých stavů k bezporuchovému fyzickému či sociálnímu fungování. (Nakonečný,1997, s. 27)

S motivem je úzce spojován cíl jedince. Obecně cílem motivu je vždy dosažení nasycení. Chování a uspokojení je účelné, ale tato účelnost je determinována, je to účelnost psychologická a má psychologické příčiny. Člověk touží po určitých účincích svého chování, zaměřuje se na jejich dosažení, ale tyto touhy jsou také důsledkem určitých stavů a situací, v nichž se nachází, určité změny vyvolávají určité účinky, potřeby vyvolávají chování směřující k účelnému uspokojení. (Nakonečný,1997, s. 29)

1.2.2 Stimul

Rozdílem mezi motivací – motivem a stimulací je, že stimulace působí na jedince z vnějšku. Nejčastěji jednáním jiného jedince nebo skupiny jedinců. Tedy stimulaci rozumíme jako vědomého procesu ovlivnění určitého jedince.

Stimulací rozumíme vnějšímu působení na psychiku jedince, se záměrem ovlivnění jeho motivace k určitým úkonům, žádoucích pro původce stimulace. Fakt, že motivaci jedince můžeme vyvolat záměrně, je základním kamenem pracovní motivace. Pokud chceme aby zaměstnanec vykonával práci nejlépe jak dokáže, měl by vycházet ze svých vnitřních pohnutek a následně stimuly doplňovat a posilovat jeho odhodlání, jak zmiňuje (Plamínek, 2010, s. 14)

1.2.3 Zdroje motivace

Vše co nás motivuje, lze označit jako zdroj motivace. Zdroje motivace jsou předpokladem pochopení, jak motivace vzniká. Mezi tyto zdroje řadíme potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. (Bedrnová, 2012, s. 228)

- Potřeba – jev signalizující nedostatek (nadbytek) něčeho, co je z hlediska subjektu žádoucí (nežádoucí). Jedná se o porušení vnitřní rovnováhy a tendenci k jejímu znovunabytí (ukončení). Mezi zdroji motivace jsou jedinými, které máme společné spolu se všemi živočichy.

- Návyky – jsou činnosti, které člověk vykonává opakovaně. Člověk si zautomatizuje způsob činností v konkrétních situacích např., osobní hygiena a stravování, také studijní a pracovní návyky. Umožnují rychle reagovat naučeným sledem úkonů. Liší se od dovedností bezprostřední reakcí, absencí uvažování o řešení situace a kontroly jejího průběhu. Jsou významné hlavně tím, že nezatěžují člověka psychicky při nepodstatných denních situacích., šetří námahu spojenou s rozhodováním. Stávají se součástí vlastností osobnosti, proto se nežádoucí návyky velmi těžko odstraňují, tyto zlozvyky jsou škodlivé nebo společensky nežádoucí návyky. Některé jsou až chorobné jako užívání drog, alkoholu, lhaní a jiné. (Nakonečný, 2004, s. 42)
- Zájmy – Relativně konstantní motivačně-postojové zaměření (orientace) osobnosti k určitým oblastem, jevům, věcem nebo činnostem. Soustředění pozornosti na jevy, věci nebo činnosti, které mají pro osobnost význam z hlediska jejích potřeb. Zájmy tvoří významnou součást motivační struktury osobnosti. Vznikají v činnosti na základě potřeb, vloh, schopností, citových vztahů a vhodných podmínek prostředí. Zájem o vzdělání může významně ovlivnit sociální prostředí, společnost a především učitel. (Palán 2002, s. 125) Zájem o určité oblasti, jevy, věci, nebo činnosti významně ovlivňuje vztah k učení, volbu zaměstnání nebo náplň volného času. Charakter osobnosti je ovlivňován zájmem, člověk je často spojován s činy, které jsou jeho středem zájmu. Zájmy můžeme roztřídit do určitých druhů. (Nakonečný, 2004, s. 46)
    - Manuální zájmy
    - Lingvistické zájmy
    - Vědecko
- Hodnoty – založeny na subjektivním vnímaní jedince. Člověk si je vytváří a podle svých zkušeností tvoří hodnotový systém, který ovlivňuje jeho chování a činnosti, které jsou pro něj důležité a naopak činnosti kterým přisuzuje malou váhu hodnot, těm se snaží vyhýbat. Hodnotou může být rodina, zdraví, peníze, úspěch v určité činnosti, společenské postavení a jiné. Harmonie mezi hodnotami a jejich soulad přináší spokojený život, naopak mluvíme o nespokojenosti a strádání.
- Postoje – Trvalá individuální tendence k určitému chování (aktivitě) vůči určitým (stejným, podobným) objektům v určité (stejné, podobné) situaci vzniklá na základě vztahů a zkušeností. Postoj je výrazem určitých vztahů k hodnotám, které

se vytvářejí v průběhu socializace a enkulturace. Subjektivní pojetí hodnotného či nehodnotného. Postoje se utvářejí v procesu výchovy. Ovlivňují genetické faktory a faktory sociogenní.

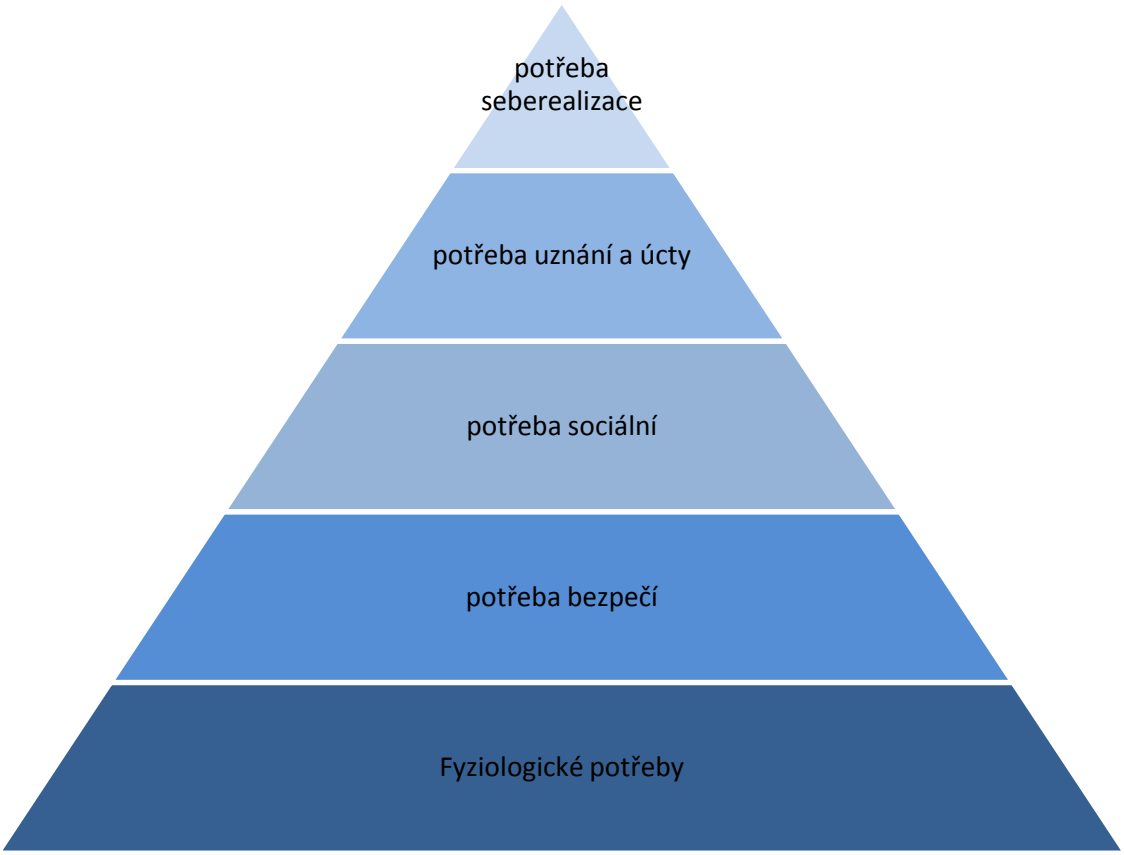
- Ideály – jsou představami určitého něčeho, co je pro jedince žádoucí, tedy cílem, kterého se člověk snaží dosáhnout. Ideál je na začátku procesu motivace. Pod ideály se může skrývat představa naší podstaty, našeho smyslu či významu jako takového, jsou ovlivněny společenským vlivem. (Palán 2002, s. 125)

1.3 Typy teorií motivace

1.3.1 Teorie potřeb podle A. Maslowa

Autorem této teorie je Abraham Maslow (1908 – 1970), představitel školy lidských vztahů, vycházel z přesvědčení, že výkon pracovníků lze zvyšovat až k přirozeným fyziologickým hranicím, budou-li uspokojovány nejen materiální, ale i sociologické potřeby. (Palán 2002, s. 125) Uspořádal potřeby člověka do pětistupňového systému, kde jsou společné pro všechny lidi. Počínaje fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až po potřebu seberealizace, nejvyšší ze všech.

1. Potřeba fyziologická – např. kyslík, sex, voda a potrava
2. Potřeba bezpečí – potřeba ochrany proti ohrožení a nedostatku uspokojení fyziologických potřeb
3. Potřeba sociální – přátelství, láska a zařazení jako příslušníka skupiny. (Mikulaštík, 2007, s. 140)
4. Potřeba uznání a úcty – jde o niternou potřebu mít stabilní a vysokou sebeúctu a mít ve svém okolí vysokou prestiž. Můžeme je zařadit do dvou doplňujících se skupin. „Za prvé je to touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří v tvář světu a po nezávislosti a svobodě. Za druhé touha po reputaci nebo postavení definovaných jako respekt nebo úcta ostatních lidí, uznání, pozornosti, významu či ocenění.“ . (Armstrong,s.240)
5. Potřeba seberealizace– snaha a potřeba uspokojit touhu po poznání, vnitřní naplnění. Metamotivace, jedinci oddaní poslání, obětující se něčemu neosobnímu nebo nadosobnímu, metapotřebám. (Nakonečný,1997, s. 166)



Obrázek číslo 1. Maslowova pyramida potřeb (Plamínek, 2010, s. 74)

Maslowa teorie tvrdí, že pokud uspokojíme potřebu nižší, automaticky cílíme za uspokojením potřeby vyšší. Potřeba seberealizace, ale nemůže být uspokojena nikdy. Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“. (Armstrong 2007, s. 235)

Pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je motivátorem chování. I přes uspokojení nižších potřeb, stále se vracíme k dříve uspokojeným potřebám. Maslowa hierchie potřeb má intuitivní a není empiricky ověřena, je kritizována svou nepružností a nekompromisností. (Plamínek, 2010, s. 74)

1.3.2 Teorie zaměřené na proces

V teoriích se klade důraz na psychologické procesy jako například: očekávání, dosahování cílů, pocit spravedlnosti. Jsou užitečné pro své realistické metody motivování lidí, než například teorie potřeb nebo Herzbergova teorie. (Armstrong 2007, s. 235)

1.3.3 Teorie očekávání (expektační teorie)

Formulovaná Victorem Vroomem, kde vlastně jde o to, že člověk očekává něco, za své chování. Expektační teorie má své formální vyjádření vzorcem M = V. E, kde:

M - je úroveň motivace

V - valence – subjektivní hodnota výsledku chování

E - expektace – subjektivní očekávání, že činnost povede k očekávánemu výsledku. (Bedrnová, 2012, s. 248)

Vroom definoval teorii očekávání takto: „Kdykoliv jedinec volí mezi alternativami, které znamenají nejisté výsledky, zdá se jasné, že jeho chování je ovlivněno nejen preferencemi týkajícími se těchto výsledků, ale také mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné. Očekávání je definováno jako momentální přesvědčení, týkající se pravděpodobnosti, že po určitém činu bude následovat určitý výsledek. Očekávání lze charakterizovat z hlediska jejich síly. Maximální sílu signalizuje subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, zatímco minimální sílu signalizuje subjektivní jistota, že čin výsledek nepřinese.“ (Armstrong 2007, s. 235)

Tato očekávání můžou pramenit ze zkušeností jedince, ale často se jedinec dostane do situací nových, kde může dojít ke snížení motivace. Z toho plyne pokud jedinec nemá očekávání, nebo si neumí představit očekávatelný výsledek, nebude motivován.

V pracovní sféře je tedy důležité, aby výsledek práce byl propojen a měl přímý vztah k odměně. (Palán 2002, s. 213)

1.3.4 Teorie spravedlnosti

Spravedlivě přidělená odměna za práci, to očekává jedinec z teorie spravedlnosti Johna Adamse. Základ je porovnávání, co je a co není spravedlivé. „Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem jednáno stejně jako s jinou skupinou lidí, nebo jako s odpovídající jinou osobou.“ (Armstrong 2007, s. 235) Názor o spravedlnosti zacházení je tedy založen na srovnání vstupů a výsledků svých a osoby, kterou srovnáváme. Pod vstupy se rozumí např. zkušenosti, schopnosti, postoje, úsilí a odpovědnost a za

výsledek odměna hmotná (peněžní) nebo nehmotná (úspěch, uznání). (Bedrnová, 2012, s. 248)

1.3.5 Teorie X a Y podle Douglase McGregora

Představitel humanistické psychologie Douglas McGregor studoval názory manažerů na způsoby motivace a stvořil dvě protichůdné teorie.

- Teorie X: tvrdí, že člověk typu X je tvor líný, je přirozené mít nechuť k práci, proto je žádoucí od nadřízených ho do práce nutit, dohlížet na něj, vést ho. Dobrý výkon musí být odměněn finančně a pokud nedělá co chceme vyhrožovat, nutit, trestat, aby činil jak chceme.
- Teorie Y: tvrdí naopak, že člověku typu Y je práce přirozená, vydávat ze sebe to nejlepší duševní a fyzické úsilí, má smysl pro odpovědnost a povinnost. Pro člověka typu Y je relevantní důležitost jeho práce, možnost kreativity, řídit sám sebe a plnit svou práci na výbornou než finanční odměna.

Přistupovat k pracovníkům je třeba individuálně, je kontraproduktivní přistupovat ke všem z pozice představy o teorii X. Je třeba přizpůsobit a najít ideální přístupy k pracovníkům, které spíše odpovídají představě o teorii Y. (Bedrnová, 2012, s. 250) Nadměrné dirigování a kontrola vede k demotivaci a frustraci na pracovišti, ztráty zájmu o práci. Lidé se snaží vyhýbat nepopulárním nástrojům řízení, což má za následek propast mezi pracovníky a managementem. (Palán, 2002, s. 214)

1.3.6 Herzbergův dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorovou teorii Fredericka Herzberga můžeme podle Bedrnové (Bedrnová, 2012, s. 246) zařadit mezi druhou nejčastěji citovanou motivační teorii, hned po motivační teorii Abrahama Maslowa. Je založena na dvou protikladných skupinách potřeb. Jednou je živočišná potřeba vyhnout se nepříjemným pocitům a druhou je potřeba růstu. Tyto skupiny tvoří dva faktory Herzbergova modelu, satisfaktory neboli motivátory, považujeme je za činitele motivujícího k lepším výkonům a úsilí a dissatisfaktory, také se jim říká hygienické faktory, představují hlavně prostředí, ve kterém se zaměstnanec nachází a slouží k prevenci nespokojenosti. (Armstrong 2007, s. 235)

Obrázek 2: Působení motivátorů a hygienických faktorů (Bedrnová, 2012, s. 246-247)

Pod motivátory si můžeme představit např.: uznání, úspěšně splněný úkon, práce sama o sobě, odpovědnost a pod hygienickými faktory si můžeme představit mzdu, pracovní podmínky, jistotu zaměstnání.

1.3.7 Teorie zesílení

Teorie Frederika Skinnera se zakládá na tom, že člověk navazuje na své chování ze svých zkušeností. Za určité chování byl odměňován, tak bude nadále toto chování opakovat, za určité chování byl trestán, tak nadále se bude snažit tomuto chování vyhnout. Toho využívá zaměstnavatel a stimuluje zaměstnance k opakování činností v synergii s cíli podniku. (Blažek, 2011, s. 166) Teorie tedy odvozená ze základních principů motivace. Získat příjemné a vyhnout se nežádoucímu.

1.3.8 Adamsova teorie

Je založena na vnímání sociální spravedlnosti, kterou jedinec vnímá a vychází z referenční skupiny s kterou, se pracovník srovnává. Srovnává své pracovní zatížení, pracovní úsilí a jeho výsledky v převedení na prémie, uznání a další různé výsledky s úsilím jiných. Výsledek je zpravidla, subjektivní spravedlnost či nespravedlnost jeho výsledků. Pokud má daný subjekt dojem, že je podhodnocen, tedy jeho vstup je vyšší nežli jeho výstup jak u ostatních, vzniká motiv k dosažení vyšších zisků z dané činnosti nebo k snížení jeho vstupu v dané činnosti jestliže se nezdaří, snižuje svoji výkonnost. Člověk je motivován, pokud se k němu chováme slušně, jinak je demotivován.

1.4 Motivace, výkon a spokojenost pracovníků

V této kapitole se zaměřím na Motivaci a výkon spolu s motivací a spokojeností.

1.4.1 Motivace a výkon

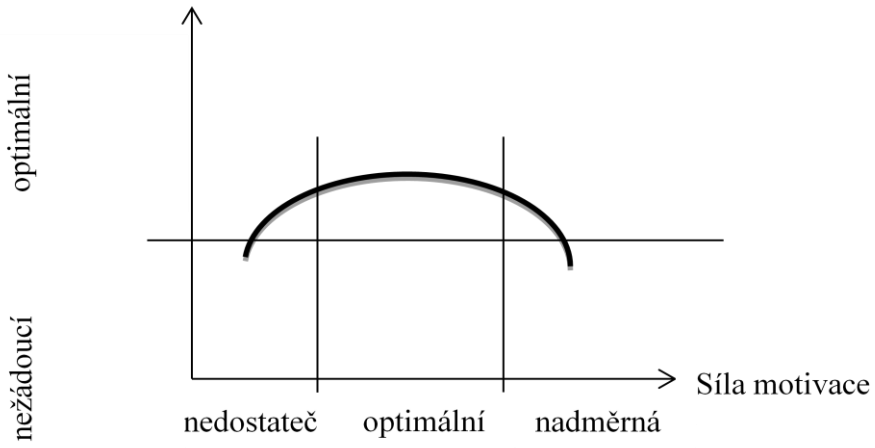
Motivace je významná všude, kde jde o výkon. Motivace a schopnosti tvoří výkonnost člověka, vyjádřena vzorcem. V= f (M*S)

Kde V – úroveň pracovního výkonu (z hlediska kvality i kvantity)

M – úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon)

S – úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností)

Motivace a výkon, zdaleka není jen vzorečkem, dochází k určitému jevu, který vyjadřuje Yerksův – Dodsonův zákon, neboli obrácená U-křivka. Při neuspokojivé motivaci, dochází k neuspokojivým výsledkům. Ale při nadměrné motivaci, dochází k přílišnému vypjetí psychiky, kde také náš výkon není optimální, viz obrázek níže.



Obrázek číslo 3 Motivace a výkon (Bedrnová, 2012, s. 237)

Průběh křivky U, znázorňuje při nízké motivaci, nízký výkon, s růstem motivace za stejných podmínek (stejné schopnosti) výkon bude narůstat, ale jen do určité úrovně. Přesáhne-li motivace danou mez, paradoxně se motivace sníží. Přesná křivka jedince je dána osobností. Můžeme je rozdělit na dva typy: první typ, u kterých převažuje touha po úspěchu, zaměřují se na dlouhodobé cíle a lidi vyhýbající se neúspěchu. (Bedrnová, 237,2012) První skupina lidí vyhledává středně obtížné úkoly, snadné úkoly nejsou motivací a u těžkých hrozí nezdar. U druhé skupiny převažují úkoly snadné, ale vyhledávají úkoly těžké, u nichž neúspěch není známkou nezdaru, díky jejich velké obtížnosti. (Nakonečný, 2005, s. 124)

Tvrdit, že vždy jediným faktorem ovlivňujícím výkon je motivace, je zjednodušené. Dalšími faktory ovlivňující výkon jsou schopnosti, vědomosti, dovednosti člověka, které určují jeho kvalifikační potenciál. Spolu s těmito vnitřními aspekty člověka, je dalším hlavním aspektem zvenčí stimulace od nadřízeného, který pomáhá nebo blokuje využití vnitřního potenciálu zaměstnance. Pro nadřízeného a podnik samotný je nejdůležitější dosahovat dlouhodobých dobrých výkonů. Pracovníci, jenž mají předpoklady pro práci výrazně lepší, mohou ztratit po čase motivaci, protože lehce zvládají svoji práci. Naopak lidé s výrazně menšími schopnostmi musí pracovat s větším nasazením, což přináší stejný efekt ztráty motivace. Z hlediska organizace jsou důležité tyto tři body.

- Vhodně stanovit normy pracovního výkonu
- Vybírat jen pracovníky s přiměřenými kvalifikačními předpoklady

- Průběžně ovlivňovat jejich motivaci

Stimulace pracovní motivace je velmi důležitá a váže se s pracovní spokojeností. (Bedrnová, 2012, s. 251)

1.4.2 Pracovní motivace a spokojenost

Pracovní spokojeností můžeme nazvat potěšení nebo pozitivní emoční stav z práce zaměstnance, zkrátka jestliže jsou jeho potřeby uspokojeny, vztah člověka k práci je zpravidla vyjádřen pracovní spokojeností. Zahrnuje všechny činy pracovníka ve vztahu k vykonané práci, k podniku a pracovnímu týmu. Můžeme mluvit o dovršení motivačního procesu. Tedy pracovní motivace a spokojenost spolu úzce souvisí. (Mikulaštík, 2007, s. 147) Úroveň spokojenosti s prací je podle Armstronga ovlivněna vnitřními a vnějšími motivačními faktory, sociálními vztahy na pracovišti a kvalitou řízení. (Armstrong 2007, s. 235) Podle Mikulaštíka je hodnota spokojenosti výsledkem synergických vlivů jako například rozmanitost práce, míra autonomie a míra zpětné vazby. (Mikulaštík, 2007, s. 148) Pracovní podmínky mají vliv na spokojenost i motivaci u práce, která svým charakterem a obsahem nenaplňuje pracovníka. Převážně to jsou:

- Možnost pracovního postupu
- Mzda
- Kvalita a činnost vedoucího pracovníka
- Vlastnosti a jednání spolupracovníků
- V podniku uplatňovaný styl organizace práce a řízení
- Fyzické podmínky práce
- Péče podniku o pracovníky

Celková spokojenost či nespokojenost pracovníka nelze specifikovat, je to otázka každého jedince. Lidé jsou nastaveni každý na jiný stupeň výkonosti, každý člověk vnímá svou práci jinak úspěšně v rámci vykonaného výkonu. Mohou být uspokojováni odměňováním zvnějšku nebo vnitřním pocitem uspokojení. (Armstrong 2007, s. 235) Proto je důležité, aby zaměstnavatel chtěl mít spokojené zaměstnance, tedy měl by sám přistupovat ke každému pracovníkovi samostatně a porozumět podmínkám spokojenosti pracovníka, aby mohl vhodně působit na jejich motivaci a docílit žádaného pracovního výsledku.

Pracovní spokojenost můžeme znázornit pomocí škály

- Pozitivní konec škály (označuje se hodnotou +1) znamená naprostou identifikaci pracovníka s pracovním přidělením a zatížením. Práce se stává jeho životním uspokojením a je jedna z hlavních zdrojů motivace.
- Negativní konec škály (označuje se hodnotou -1) znamená naprostý rozpor pracovníka a jeho osobního/společenského zařazení s pracovním přidělením a zatížením, lze také spojit se špatným procesem učení na danou pozici. Zde je člověk pracovně neschopný.

2. Osobní Rozvoj

Osobní rozvoj a motivace lidí spolu úzce souvisí. Manažeři, kteří chtějí motivovat, vést ostatní lidi k určitým výsledkům musí mít nejdřív jasno v zásadní otázce. Znají sami sebe? Nejdříve než začne někdo řídit ostatní je třeba naučit řídit sám sebe, porozumět svému já, své osobnosti. V dnešní uspěchané době zvláště, by se měl člověk spoléhat sám na sebe, především na něm závisí, čeho dosáhne. Vyplatí se být aktivním, motivovaným, efektivním člověkem zvyšujícím životní úroveň společnosti a zaujatým člověkem věnující se práci, která ho baví, to je také předpoklad, že všichni budou odborníci ve své profesi. (Mikulaštík, 2007, s. 32) „Úspěšný a uspokojující pracovní život tudíž vyžaduje určitou míru znalosti sebe sama. „(Bedrnová, 2012, s. 173)

2.1 Definice Osobního Rozvoje

Osobnost je termín vycházející z latinského slova persona. Persona znamenala v starověkém Římě masku, jenž si herci nasazovali během představení, a propůjčovala jim určitou podobu. Persona znamenala, jak člověk vypadá, tedy vzezření a také jakou roli hraje. Později se význam slova rozšířil na povahu, tedy jaký člověk je. V současnosti osobnost je určitá výjimečnost člověka, která se vyjadřuje svou odlišností od ostatních, v souvislosti obdivu člověka. V psychologii osobnost vnímáme v mnohem širším ohledu, každý člověk je osobností, lišíme se jen v jejím rozvinutí. Tedy osobnost člověka je pokud vychází jeho činy z jeho zkušeností, dovedností, kde nejde jen o určité napodobení jistého vzoru, ale kde vycházejí činy z něho samotného. Člověkem s osobností jsme tedy tehdy, zda si uvědomujeme sebe samého, své životní hodnoty, své schopnosti a cíle.
(Smékal, 2005, s. 17. a 35.)

Osobnost člověka nemá stálý charakter, vyvíjí se díky vlivům, které na ni působí a utváří ji. Díky této schopnosti člověka neustále se vyvíjet zabudované v našich genech, můžeme rozvíjet svoji osobnost směrem, který se nám líbí. Skrz osobní rozvoj můžeme v našich životech nebo zaměstnáních nalézt sebeuspokojení. Osobní rozvoj je proces neustálého zdokonalování se a dalšího vzdělávání. Někdy k tomu vede už i náplň práce samotné, která je pro pracovníka natolik zajímavá, že v ní uspokojuje svou potřebu seberealizace.(Kheelerová, 2010, s. 124) V osobním rozvoji existují pravidla, podle kterých, když se jimi budete řídit, dosáhnete sebeuspokojení a úspěchu. Osobní rozvoj není snadný proces. Průměrný člověk nemusí rozumět všem podnětům, které na něj působí,

některé mechanismy jsou nevědomé. Další překážkou v sebepoznání je rutina a intenzivní prožitky zkreslující sebepoznání. Základním bodem sebezdokonalení je sebepoznání. Najdeme svůj pevný bod, od kterého se v sobě dovedeme orientovat, posuzovat objektivně své nedostatky a rezervy. Jen tak jsme otevřeni novým zkušenostem a odstraňování svých nedostatků. (Mikulaštík, 2007, s. 33) Sebe poznání nám dovolí se na nás podívat z odstupu, jak vidíme sebe sama. Ovlivňuje naše postoje, chování, ale i to jak vidíme druhé lidi. Činí nás člověkem. (Covey, 2013, s. 64) Na rozvoj však můžeme pohlížet nejen z hlediska jednotlivce, ale i celé organizace. V organizaci jde o zaměření na potenciál pracovníka ke vztahu k jejich úkolům, využít tedy možnost pro zvýšení organizační efektivity a dlouhodobosti úspěchu organizace. Realizovat v organizaci systém vzdělávání a osobního rozvoje pro všechny pracovní skupiny, podporovat je v jejich rozvoji.
(Bedrnová, 2012, s. 173)

2.1.1 Životní Hodnoty

Hodnoty vždy vycházejí z kulturního prostředí, kde žijeme. Kultura je výsledek lidské činnosti, určitá identita člověka. Na jedince v určitém kulturním prostředí je vyvíjen tlak, aby se choval podle určitých hodnot odpovídajícího chování se v dané kulturní společnosti. Vytvářejí se specifické materiální nebo duchovní hodnoty, vzory vztahů, chování, způsoby jednání a hodnotový systém. (Hubinková, 2008, s. 83) Hodnoty člověka ovlivňují životní styl člověka jeho chování. Každý má stupnici hodnot, podle kterých se řídí ať už vědomě nebo nevědomky. Skladba těchto hodnot zrcadlí společnost a kulturu, ve které žije. (Wagnerova, 2008, s. 25) Podle Pacovského má mít člověk sedm hodnot (zdraví, rodina, peníze, svoboda …) které jsou pro jeho život nejvýznamnější, zbylé nejsou tak významné a je třeba se s nimi rozloučit. Hodnoty se mohou časem měnit, proto je důležitá sebeaktualizace a vnímaní sebe sama. (Pacovský, 2006, s. 158) Hodnoty souvisejí úzce na osobních zkušenostech jednotlivce, které ovlivňují společenské skupiny, do kterých patří. Hodnoty jsou zdrojem motivace, spolu se zájmy, návyky a hlavně potřebami člověka. Hodnoty jsou subjektivní, uspokojují potřeby, materiální (bezpečí, bydlení, oblečení) nebo nehmotné (láska, moudrost, vzdělání, seberealizace). Hodnoty uvedené předtím byli vytvářené rozumem, ale jsou i hodnoty iracionální, emocionální, citové, náboženské. (Wagnerova, 2008, s. 25-26) S hodnotami souvisí priority lidského chování. Priority určují hranice mezi tím, co se vyplatí dělat a co ne. Vytyčení si cílů a uvědomění si důležitých věcí, které vedou k jejich naplnění. Zbytek, co neslouží k dosažení cílů je zbytečný.

(Radecki, 2008, s. 54) S prioritami souvisí, také dilemata. Dilemata jsou rozpory mezi jednáním a základními hodnotami. Dilemata vznikají, pokud se člověk řídí momentální situací a ne svými hodnotami nebo prioritami. Situace se krátkodobě mění, ale základní hodnoty ne. Pokud chceme žít bez dilemat, je nutné se řídit svými základními hodnotami. (Toman, 2009 s. 47)

2.1.2 Stav proudění

Stav proudění, neboli schopnost být plně v přítomnosti můžeme rozpoznat u těch nejlepších lidí ve svém zaměstnání nebo v životě. Je to stav kdy vaše myšlenky a energie jsou uceleny v jednom proudu a dochází k časovému zkreslení. V tu chvíli se dosahují nejvyšší možné výkony a za daných možností. Ve stavu proudění nerozlišujeme malé cíle, nebo velké cíle, jen činíme a paradoxně je pro nás menším energetickým výdajem než při činnostech, které nás nebaví či dokonce nás nudí. (Toman, 2009, s. 43)

2.1.3 Metody osobního rozvoje

- Koučování a mentoring – jde o individuální přístup mezi člověkem, který chce rozvíjet svoji osobu, a o přístup člověka, který mu pomáhá. Základem je opakované setkání mezi nimi a kouč nebo mentor používající specifické dovednosti a znalosti pro podporu rozvoje daného jedince.
  Koučování můžeme zaměřit na jedince nebo kolektiv.
  Mentoring se zaměřuje jen na jedince.
- Knihy o rozvoji osobnosti – neboli samostudium a samorozvíjení svých schopností. Jde o nejjednodušší metodu osobního rozvoje, ale také i o velice proměnnou vůči zisku z dané metody, vždy záleží na předpokladech daného jedince.
- Skupinové hry – díky skupinovým hrám má jedinec možnost posilování svého povědomí o odlišnosti od ostatních, ale také hledat cestu k druhým a učit se s nimi pracovat a žít. Tento druh rozvoje má širokou možnost uplatnění v nejrůznějších skupinách a různých modifikací dle zacílení rozvoje. Vždy je hlavní aktivní účast lidí tvořící skupinu, kde se schyluje ke střetům a porozuměním.

2.1.4 Cíl

Cíl, stojí za každým významným úspěchem, pokrokem či vynálezem lidstva. Je základní hybnou silou světa, vše co bylo stvořeno, byla nejdřív myšlenka, sen a následně splněným cílem. (Nightinagale, 2010, s. 31) Stanovování cílů má svá pravidla, cíle musejí být měřitelné – což zahrnuje datum, částku, počet. Tedy ukazatel zda jsme cíl splnili. Dosažitelné – cíle, které máme možnost dosáhnout, nás motivují pro cíle větší, naopak cíle nerealistické nás demoralizují. Specifické – nejasnost cíle rozptyluje, jasně daný cíl konkrétně popsaný, ukazuje směr, cestu, kterou když se člověk vydá, dojde k cíli. Dalším pravidlem je cíle psát, fyzicky sepsaný cíl je reálnější a hmatatelnější. (Canfield, 2006, s. 78. -87.) Dalším aspektem cílů je jeho akceptovatelnost, jako takového Vámi samotnými, přijmutí cíle a oddání se mu překonává nespočet překážek k jeho splnění. (Green, 2013, s. 106)

2.1.5 Proaktivita

Slovo proaktivita, dnes už běžný termín v publikacích o managementu, znamená něco víc než být iniciativní. Proaktivitou vyjadřujeme vedení života zodpovědně a iniciativně. (Covey, 2013, s. 68) Nikdo nás neplatí za to, co víme, platí nás za to, co děláme. Lidé se zbytečně zaseknou na bodech analýzy, plánování nebo organizování věcí, když nejvíce žádoucí čin je jednat. (Canfield, 2005, s. 121) S proaktivitou právě souvisí činnost, výstižně to podal pan Kyiosaki, který uvádí ve své knížce: „Jeden táta říkával „nemohu si to dovolit.“ Druhý táta zakazoval tato slova používat. Trval na: „ Jak si to mohu dovolit?“ První je výrok, druhé otázka. Jedno zbavuje zodpovědnosti a druhé vás nutí přemýšlet.“ Otázka vás nutí přemýšlet o dané věci a podniknout kroky k danému vytouženému cíli. (Kyiosaki, 2001, s. 21) Proaktivní může být podnikatelský subjekt, komunita, sociální skupina, organizace jakéhokoliv druhu nebo rodina. S proaktivním přístupem nemusí být organizace vydána okolnímu prostředí, skrz tvůrčí schopnosti a důvtip jednotlivců může vzniknout proaktivní kultura organizace, jenž povede k společným cílům a hodnotám. (Covey, 2013, s. 74)

2.2 Úspěch

Pro každého z nás je úspěch něčím jiným, každý z nás ho vnímá subjektivně, může to být bohatství, sláva, vědecké objevy, rodinné štěstí, sportovní výsledky a další výsledky našich snažení, jen touha uspět je pro nás všechny stejná. Tedy úspěch je dovršení činností za účelem uspět, přinést osobní spokojenost do Vašeho života a zároveň snaha o lepší svět. (Green, 2013, s. 49.) I úspěch má svá pravidla. Člověk chce-li být úspěšný, je třeba převzít stoprocentní zodpovědnost za všechno, co nás v životě potkává. Patří sem úroveň úspěchů, zdraví, kvalita vztahů, tělesná zdatnost, příjem i vaše pocity. (Canfield,2010, s. 33) Dále vybudovat si touhu věci zlepšovat, pracovat na sobě každý den, pracovitost přeměnit na touhu, kde každý den jdete za zlepšením. Přesvědčení v úspěšnost cíle, kterého člověk dosáhne uvědomováním si jeho reálnosti. Následné uvědomění vede k praxi, praxe vede k zpětné vazbě, kde člověk zjišťuje, zda věc umí dobře, nebo potřebuje pomoc nadřízeného či profesionála. Opakování procesu vede k dokonalosti, kde na konci je úspěch. (Green, 2013, s. 43. - 44.)

2.2.1 Víra

Víra ve schopnost dosáhnout stanoveného cíle je počátkem veškerého úspěchu. Stav mysli, který známe pod pojmem víra, nás otevírá dalším zdrojům informací, které bychom bez víry těžko našli. Myšlenkový proces nezná omezení, kromě těch, které si sami tvoříme. Vším čím v tento moment jsme, je výsledkem našich myšlenek z minulosti, a tím čím budeme je výsledkem myšlenek teď a tady. (Green, 2013, s. 75) S vírou lze pracovat, naučit se jí pomocí autosugesce. (Hill, 1990, s. 43) Myšlenky jako takové dokážeme ovládat, je jen na nás zda naplníme mysl negativními nebo pozitivními očekáváními, jinými slovy pokud začnete věřit, že to, co chcete je možné, váš mozek vezme na sebe uskutečnění úkolu. (Canfield, 2010, s. 63. - 64.) Lidé se silnou vírou, byli zesměšňováni a často i pronásledováni pokud bylo jejich přesvědčení na svou dobu radikální. Důvod nedůvěry je neochota přijímat odlišné názory, neochota změny. V průběhu života to bude náš systém hodnot spolu s naším přesvědčením, které z nás určí vítěze nebo poražené. (Green, 2013, s. 73)

3. Praktická Část

V této části bakalářské práce se zabývám motivací a osobním rozvojem uvnitř společnosti Gautama s.r.o. Nejdříve si představíme společnost a řekneme si něco o její filozofii. Poté zanalyzujeme dotazníkovým šetřením motivaci a osobní rozvoj ve firmě s pomocí jednatele firmy a hlavního zaměstnance personálního oddělení. Díky odpovědím účastníků dotazníku vytvoříme závěry, které mohou zvýšit efektivitu uvnitř firmy.

3.1 Představení společnosti

Společnost Gautama s.r.o. patří mezi výrobce českých parfémů a kosmetiky, se zaměřením hlavně na výrobu parfémů na míru pro velkoodběratele. Dále vlastní svou módní značku Charismo, s kterou navazuje na období výroby parfémů v čechách v době 19. století. Charismo je distribuováno v kamenných prodejnách v centru Prahy.

Společnost vlastní dvě výrobny ve Štětí a České Lípě, kde se vyrábí a plní parfémy, dále vlastní skladovací prostory a kamenný obchod v Praze. Výrobna se zaměřuje na zhotovení finálních verzí parfémů a kosmetiky.

Společnost byla založena v roce 2011, od té doby získává silnou pozici především jako dodavatel parfému na míru.

3.2 Filozofie společnosti

Motto společnosti při výrobě parfémů na míru je: „ co nejjednodušší, nejlevnější a nejrychlejší výroba.“ A dále Mottem u své módní značky Charisma je: „Dobrý pocit a úsměv pro všechny, kdo s parfémy Charismo přijde do styku.“ Cílem společnosti je trvalý rozvoj, neustálé posouvání hranic možností firmy a v neposlední kvalita na prvním místě pro každého zákazníka.

3.3 Empirické šetření

Cílem dotazníkového šetření je zjistit, zda-li Gautama s.r.o. splňuje své hodnoty a cíle i při osobním rozvoji zaměstnanců a zda-li se zabývá motivací zaměstnanců, a zda-li je ve firmě příznivé prostředí k růstu pracovníků a jejich osobnímu rozvoji. Výsledkem šetření bychom měli zjistit, zda je podnik dostatečně orientován na své zaměstnance v oblasti motivace a osobního rozvoje.

Cíle podniku jsou:

1) Mít kvalifikované pracovníky, udržet si jejich loajalitu a nadále je motivovat a posouvat v jejich pracovním životě.
2) Vyhovět osobním potřebám zaměstnanců a plnit cíle podniku.

Díky těmto cílům jsem za pomocí personálního pracovníka firmy Gautama s.r.o. vytvořil dotazník zaměřený na motivaci a osobní rozvoj, který nám pomůže zjistit skutečný stav v podniku.

1) Zda jsou zaměstnanci podporováni při rozvíjení svých dovedností a schopností?
2) Zda jsou pracovníci dostatečně informováni o stavu firmy?
3) Zda je práce na pracovišti dostatečně motivační prostředí?
4) Zda jsou pracovníci spokojeni se svými motivátory/ benefity?

Metodika

Hlavní technikou sběru dat je dotazník, vytvořen za pomoci personálního pracovníka společnosti Gautama s.r.o. Dotazník, patřící mezi nejběžnější metodu sbírání dat, je vhodný pro možnost získání velkého počtu dat za relativně krátký časový horizont. Dotazník je rozdělen na pět částí. První část je zaměřena na obecné informace o zaměstnancích společnosti, jako je pohlaví, věk, dosažené vzdělání a jiné. Části druhá až pátá se zabývají osobním rozvojem, interpersonálními vztahy na pracovišti, motivací a spokojeností ve firmě. Jedná se o baterii různých typů otázek:

- respondent má na výběr ze škály odpovědí dle hodnoty osobní preference 1 - 10 (1 je rozhodně nesouhlasím a 10 je rozhodně souhlasím),
- respondent má na výběr pouze z uvedených odpovědí,
- respondentovy jsou kladené otevřené otázky bez nabízených odpovědí.

Šetření ve formě dotazníku proběhlo v podniku Gautam s.r.o. v březnu roku 2014 a mělo trvání jednoho týdne. Dotazník byl rozeslán do emailových schránek zaměstnanců, spolu s doprovodným dopisem, vysvětlujícím účel dotazníku za podpory personálního útvaru společnosti, spolu s odkazem, kde je možné dotazník vyplnit. Týdenní lhůta na vyplnění dotazníku byla zvolena s ohledem na pracovní vytíženost zaměstnanců, aby měli

dostatek času na jeho vyplnění. Anonymita respondentů byla zaručena možností vyplnění a odeslání dotazníku na webových stránkách survio.com. Zpracování výsledků proběhlo v programu MS Excelu 2007 a jeho plné znění se nachází v příloze č. 1 této bakalářské práce.

4 Výsledky dotazníkového šetření

První část

4.1 Identifikační údaje

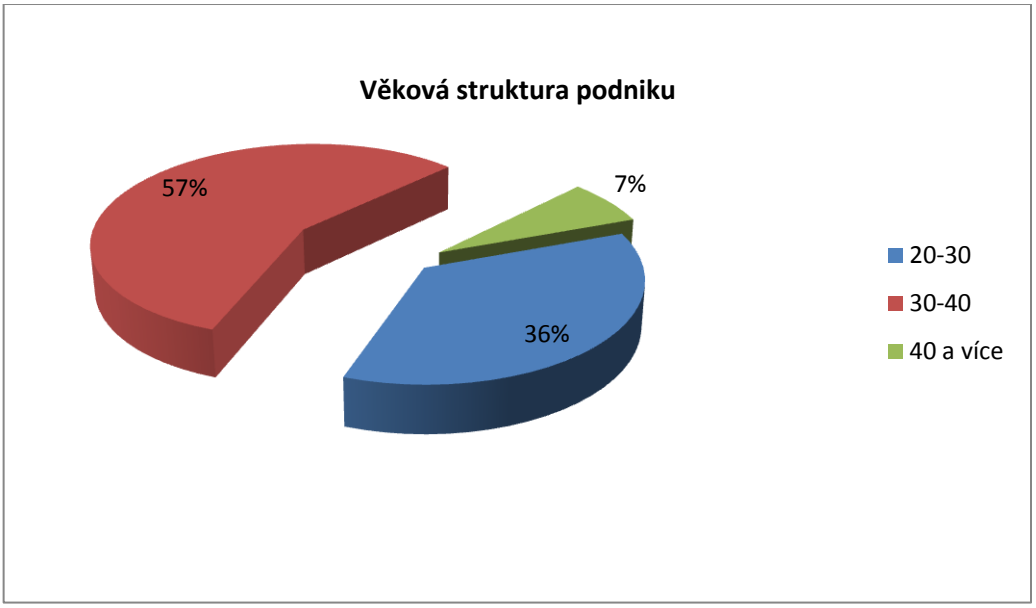
Ve společnosti Gautama s.r.o. pracuje třicet zaměstnanců, z toho pro dotazníkové šetření se mi podařilo získat 28 respondentů. Průzkumu se zúčastnilo 16 mužů a 12 žen (tj. 57 % mužů a 43 % žen) v tabulce č. 1 je uvedena strukturalizace dle věku a pohlaví.

Tabulka 1 Struktura respondentů dle pohlaví a věku (zdroj vlastní)

Věk	**Muži**	**Ženy**	**Celkem**
20-30	4	6	10
30-40	10	6	16
40 a více	2	0	2
Celkem	16	12	28

Zdroj: vlastní průzkum

Graf č.: 1 věková struktura podniku (vlastní zdroj)



Zdroj: vlastní průzkum

Na grafu č. 1 si můžeme všimnout věkovou strukturu podniku, dle uvedených kategorií. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku 30-40, následováni respondenty ve věku 20-30. Nejméně zastoupenou věkovou skupinou jsou zaměstnanci starší 40 let.

Graf č.: 2 Dosažené vzdělání v podniku (vlastní zdroj)

Zdroj: vlastní průzkum

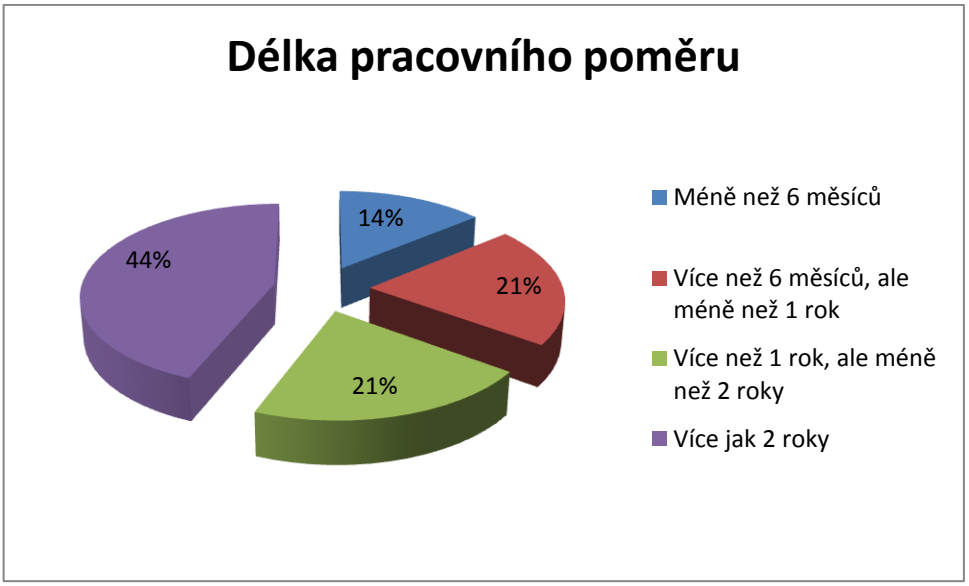
Otázka číslo tři v první části dotazníku se zabývá dosaženým stupněm vzdělání zaměstnanců v podniku. Nejpočetnější zastoupení mají středoškoláci s maturitou, a to více jak polovina respondentů (57 %). Následováni respondenty, kteří dosáhli vysokoškolského vzdělání, kterých bylo (32 %). A skupinu uzavírají respondenti, kteří dosáhli středoškolského vzdělání bez maturity (11 %). Zaměstnance jen se základní školou jsme v tomto průzkumu neměli. Znázornění vidíme na grafu č. 2 a tabulce č. 2.

Tabulka 2 Struktura respondentů dle dosaženého nejvyššího vzdělání (zdroj vlastní)

Vzdělání	Počet osob
Základní	0
Středoškolské bez maturity	3
Středoškolské s maturitou	16
Vysokoškolské	9

Zdroj: vlastní průzkum

Graf č.: 3 Délka pracovního poměru (vlastní zdroj)



Zdroj: vlastní průzkum

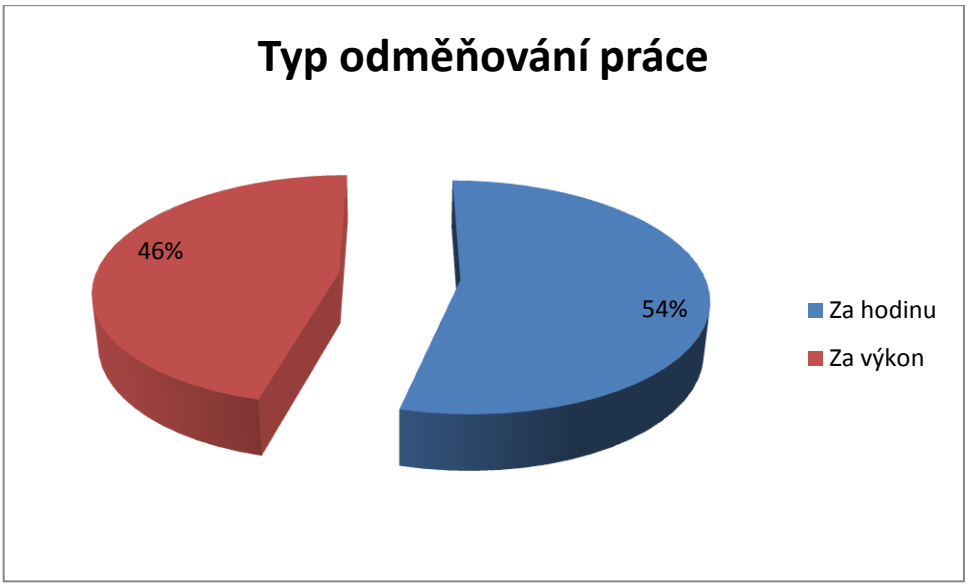
Z grafu č. 3 si můžeme všimnout, že v podniku Gautama s.r.o. zaměstnanci převážně pracují déle jak 2 roky (44 % zaměstnanců), to odpovídá době, kdy podnik Gautama s.r.o. začala rozšiřovat své zaměstnanecké stavy. Dalšími variantami se stejným procentním zastoupením ve společnosti (21 % zaměstnanců) je varianta více než šest měsíců ale méně než jeden rok a varianta více než jeden rok ale méně než dva roky. Nejméně zastoupenou možností délky pracovního poměru je varianta méně než 6 měsíců (14 % zaměstnanců). V tomto vyhodnocení můžeme konstatovat, že podniku se daří držet stávající zaměstnance spokojené. Podrobnější vyhodnocení v tabulce č. 3.

Tabulka 3 Struktura respondentů doby působení ve firmě (zdroj vlastní)

Doba ve firmě	Počet zaměstnanců
Méně než 6 měsíců	4
Více než 6 měsíců, ale méně než 1 rok	6
Více než 1 rok, ale méně než 2 roky	6
Více jak 2 roky	12

Zdroj: vlastní průzkum

Graf č.: 4 Typ odměňování práce (vlastní zdroj)



Zdroj: vlastní průzkum

Z grafu č. 4 vidíme, s jakým typem odměňování se ve společnosti Gautama s.r.o. můžeme setkat. Převažuje typ odměňování za hodinu (54 %). Odměňování za hodinu nacházíme u zaměstnanců na pozici skladník, pracovník ve výrobě, prodavač/ka a management. Odměňování za výkon, což je jen u obchodních zástupců společnosti Gautama s.r.o. je zastoupena 46 %. Podrobnější vyhodnocení nalezneme v tabulce č. 4.

Typy zaměstnance v podniku Gautama s.r.o. můžeme rozdělit na 4 hlavní pracovní skupiny. První skupinou jsou obchodní zástupci (46 %), díky jednoduchosti výroby a administrativy si může tento model zastoupení zaměstnanců Gautama s.r.o. dovolit. Nejmenší zastoupení tvoří management s 11 %.

Tabulka 4 Struktura respondentů dle typu odměny a postu ve firmě (zdroj vlastní)

Typ odměňování	x	Management	Výroba/Sklad	Obch. Prodejce	Prodavač/ka
Za hodinu	12	3	8	0	4
Za výkon	16	0	0	13	0

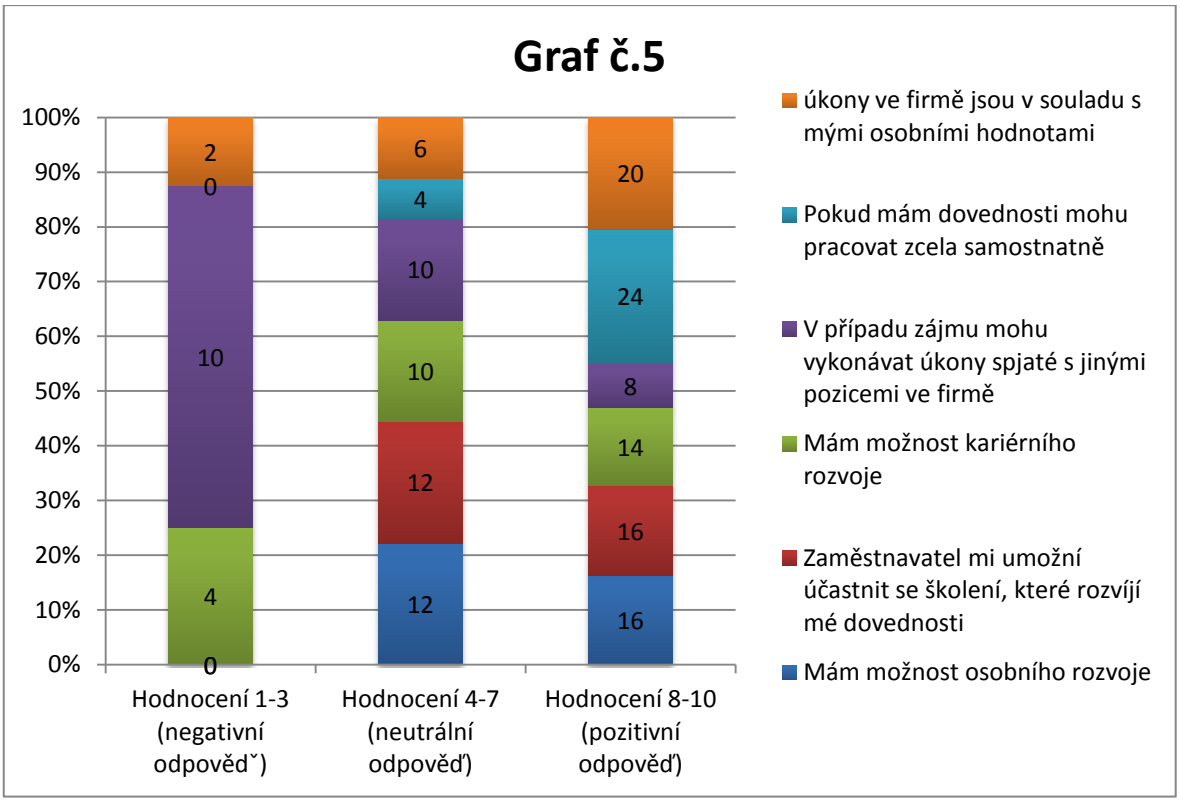
Zdroj: vlastní průzkum

Část druhá

V následujících grafech jsem využil dotazník se škálou 1-10, kde se dotazující vyjadřuje, jak důležité pro něj jsou konkrétní body v daných otázkách.

4.2 Osobní rozvoj a vnitřní motivace ve firmě Gautama s.r.o.

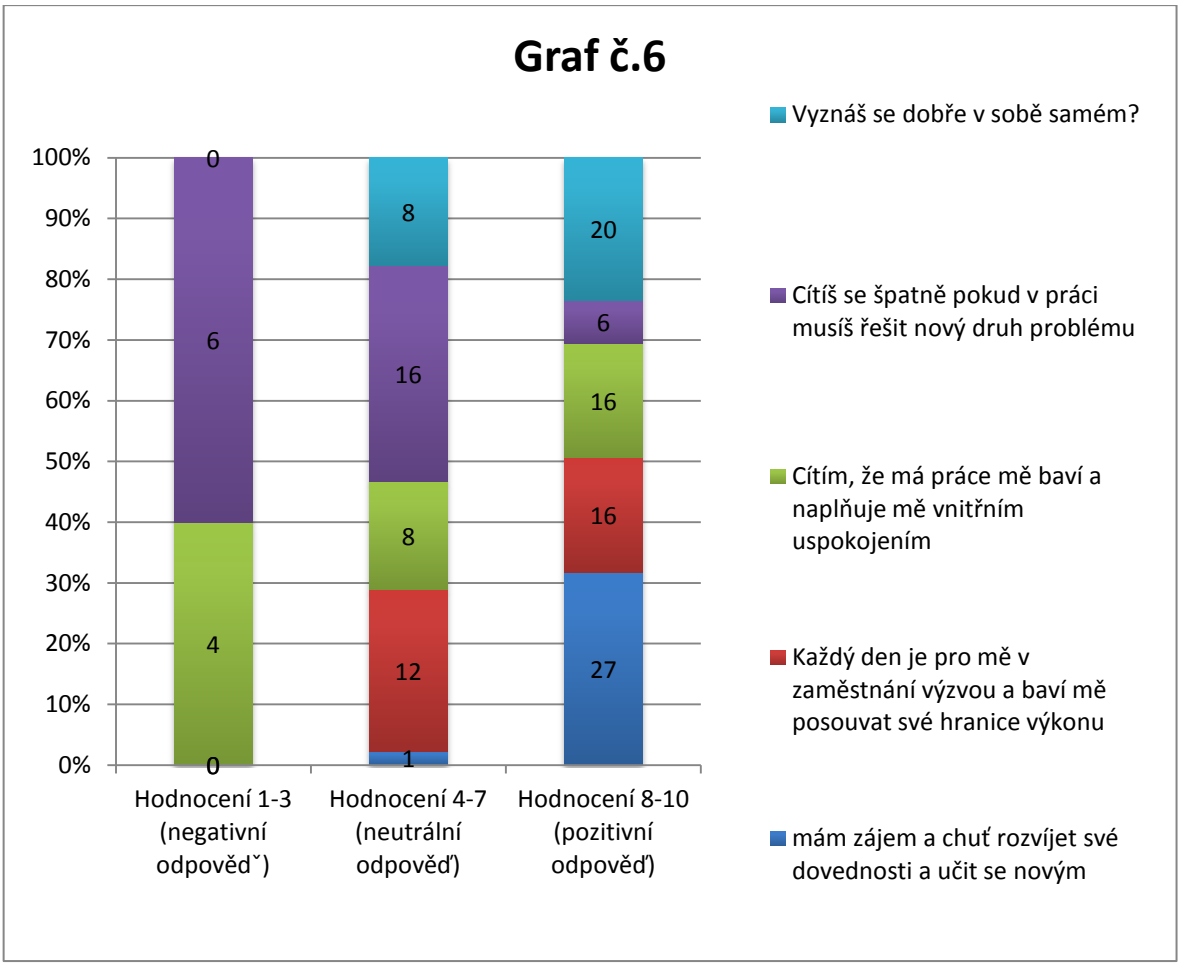
Graf č. 5 : Možnosti plnění osobního rozvoje uvnitř firmy (vlastní zdroj)



Zdroj: vlastní průzkum

Z grafu č. 5 vidíme, že zaměstnanci oceňují převážně možnost pracovat zcela samostatně. Tato možnost získala 24 bodů a koresponduje s grafem č. 9, kde 20 body ohodnotili zaměstnanci, že je uspokojuje pracovat samostatně. Naopak vidíme, že díky rozdělení firmy na určité profesní zaměření, není možné zastávat práci jiných, díky nedostatku dovedností (kvalifikace) v jiném pracovním zaměření. Dále zde vidíme, že zaměstnancům je umožněn profesní či osobní rozvoj a vnímají dobře prostředí firmy ke svému posunu.

Graf č. 6 : Osobní rozvoj a vnitřní motivace (vlastní zdroj)



Zdroj: vlastní průzkum

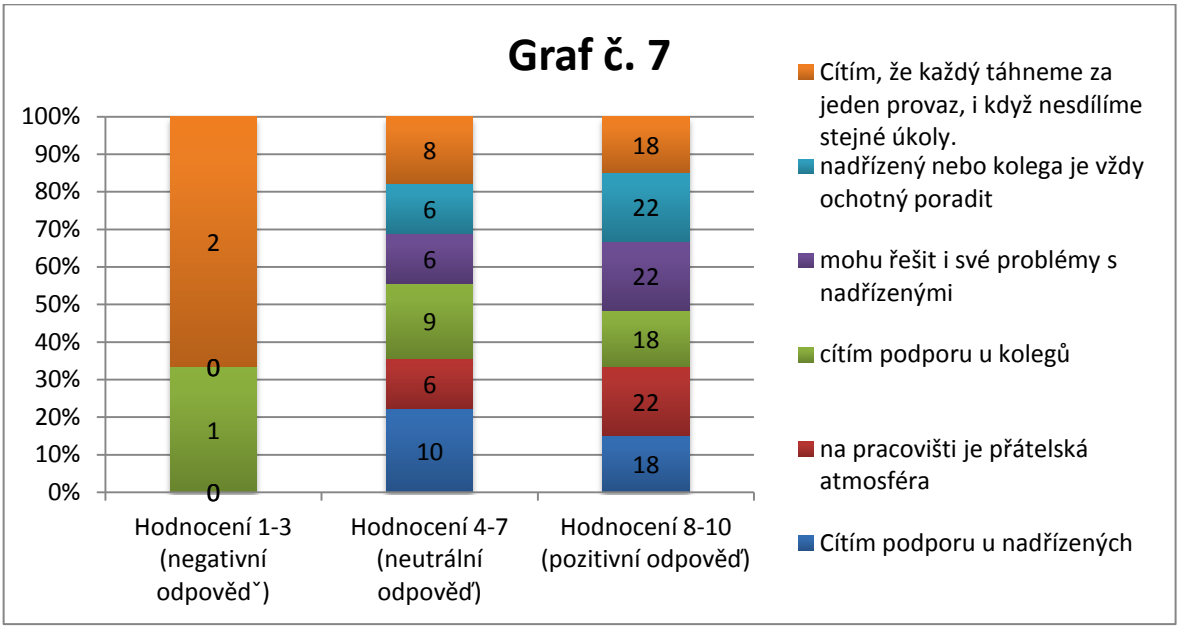
Ve firmě Gautama s.r.o. jak vidíme z grafu č. 6, působí zaměstnanci, kteří mají mají zájem a chuť rozvíjet své dovednosti a učit se novým. Pro každou firmu je velmi důležité mít zaměstnance s vysokou vnitřní motivací a osobním uvědoměním. Dále z grafu můžeme vyčíst, že zaměstnanci, stejně jako člověk obecně, se neradi potýkají s novými problémy a novými druhy úkonů v zaměstnání. Můžeme prohlásit, že práce je velkým uspokojením pro zaměstnance v této firmě.

Z vlastní zkušenosti, když jsem navštívil tuto firmu a byl jsem proveden jedním z manažerů, jsem cítil, že tato firma díky své štíhlé organizační struktuře působí jako rodinná firma a každý pracovník také tak přistupuje ke své práci.

Část třetí

4.3 Interpersonální vztahy na pracovišti Gautama s.r.o.

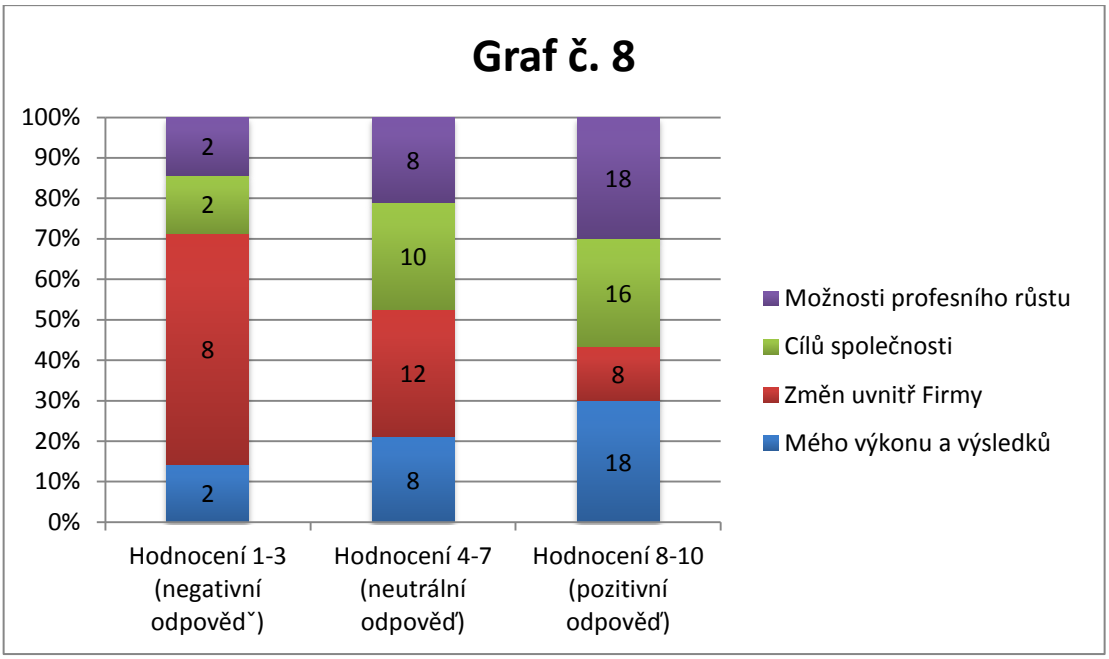
Graf č. 7 : Interpersonální vztahy (vlastní zdroj)



Zdroj: vlastní průzkum

Určití jedinci, pro které jsou nejdůležitější interpersonální vztahy, můžeme považovat za velmi spokojené zaměstnance. Ve firmě si zakládají na dobrých vztazích, což uplatňují vždy při výběru nového zaměstnance. V rámci firmy jsou velmi kladně vnímaní nadřízení, kteří jsou ochotni poradit, ale i vyslechnout své podřízené ohledně jejich problémů. Kolegiální vztahy jsou také na vysoké úrovni, kde vidíme, že všichni sledují stejný cíl a jsou ochotni spolupracovat.

Graf č. 8 : Kvalita poskytovaných informací. (vlastní zdroj)



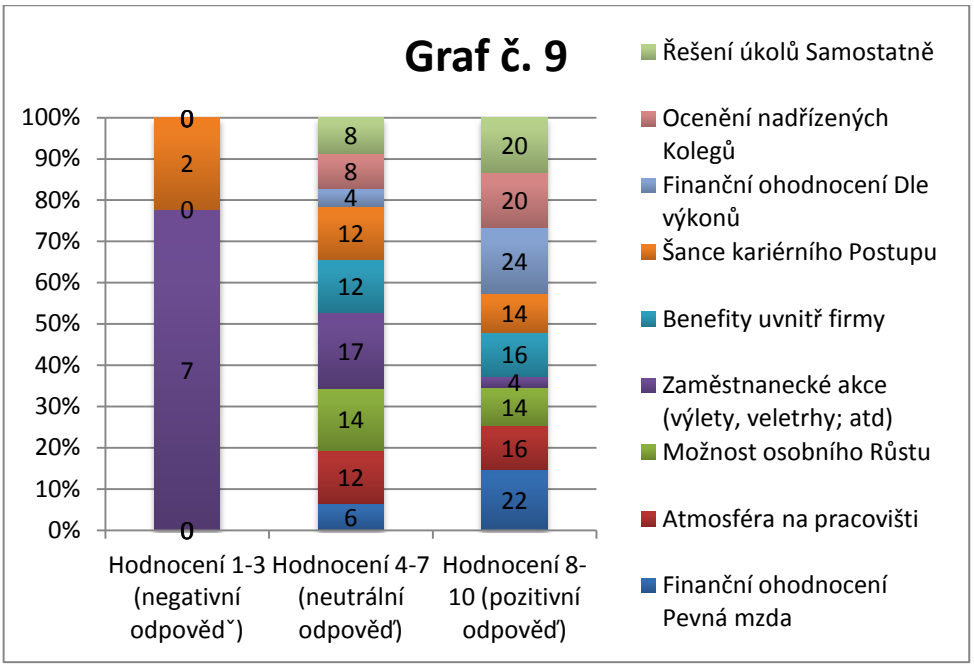
Zdroj: vlastní průzkum

Díky grafu č. 8 si můžeme vytvořit obrázek ohledně informovanosti zaměstnanců ve společnosti Gautama s.r.o. Kvalita vedení ve firmě odpovídá grafům výše, kde zaměstnanci získávají dostatek kvalitních informací ohledně svých výkonů a možnosti svého profesního růstu. Dále by uvítali více informací ohledně změn uvnitř firmy, kde nejsou zcela spokojeni se stávajícím poměrem. Ve výsledku z grafu jasně vyplývá, že informovanost ve firmě je na vysoké úrovni.

Část čtvrtá

4.4 Motivace ve firme Gautama s.r.o.

Graf č 9 : Motivační faktory ve firmě. (vlastní zdroj)



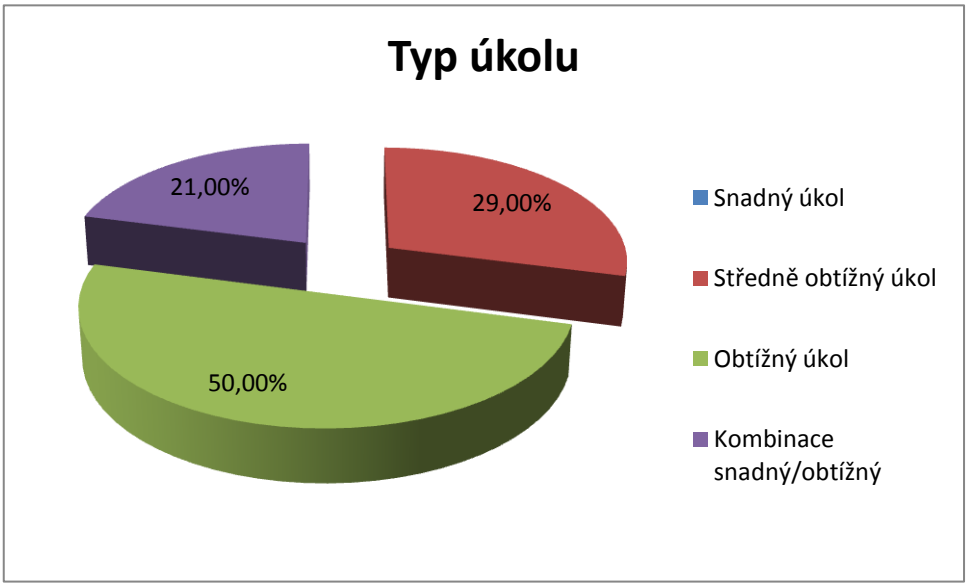
Zdroj: vlastní průzkum

Respondenti v této otázce řadí mezi nejvýznamnější motivátory tyto čtyři prvky.:

- Karierní postup
- Finanční ohodnocení & pevná mzda
- Řešení úkolů samostatně & ocenění nadřízených a kolegů

Zaměstnanci ve firmě Gautama s.r.o. nemají jednoznačně preferovaný motivační faktor, kromě zaměstnaneckých akcí, kterým nedávají velký význam.

Graf č. 10 : Jaký typ úkolu, tě motivuje k dobrému výkonu? (vlastní zdroj)



Zdroj: vlastní průzkum

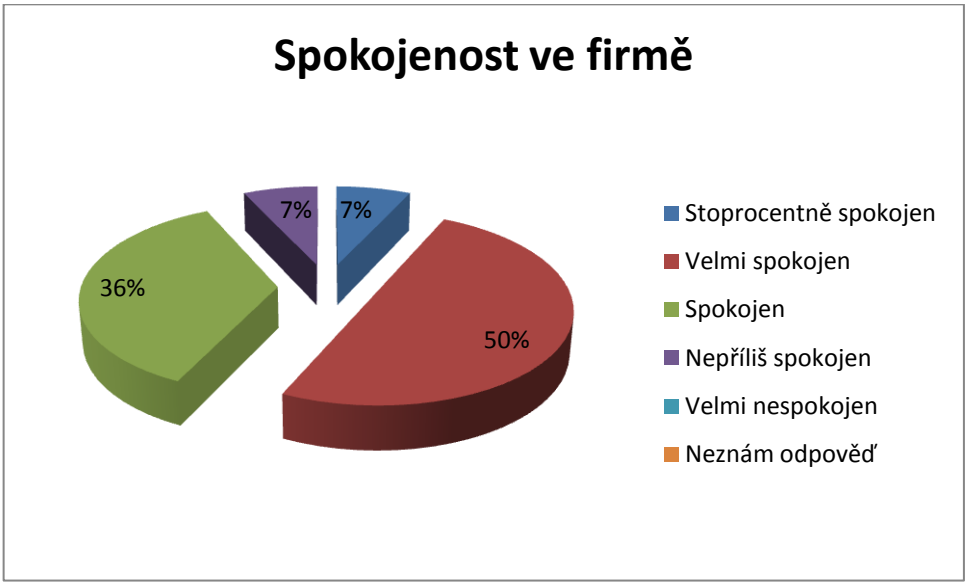
V rámci firmy můžeme vidět, že zaměstnance motivují obtížnější úkoly, které jim přinášejí uspokojení. Můžeme tedy vnímat firmu jako zdravě orientovanou na výkon svých zaměstnanců a posouvání jejich limitů.

Při návštěvě společnosti Gautama s.r.o., jsem měl možnost nahlédnout do motivačních tabulí, určených ke zvýšení objemu prodejů, kde jsou jednotlivý obchodní zástupci mezi sebou motivováni k vyšším výkonům a posouvání svých profesních limitů.

Část pátá

4.5 Spokojenost uvnitř firmy Gautama s.r.o.

Graf č. 11: Spokojenost ve firmě. (vlastní zdroj)

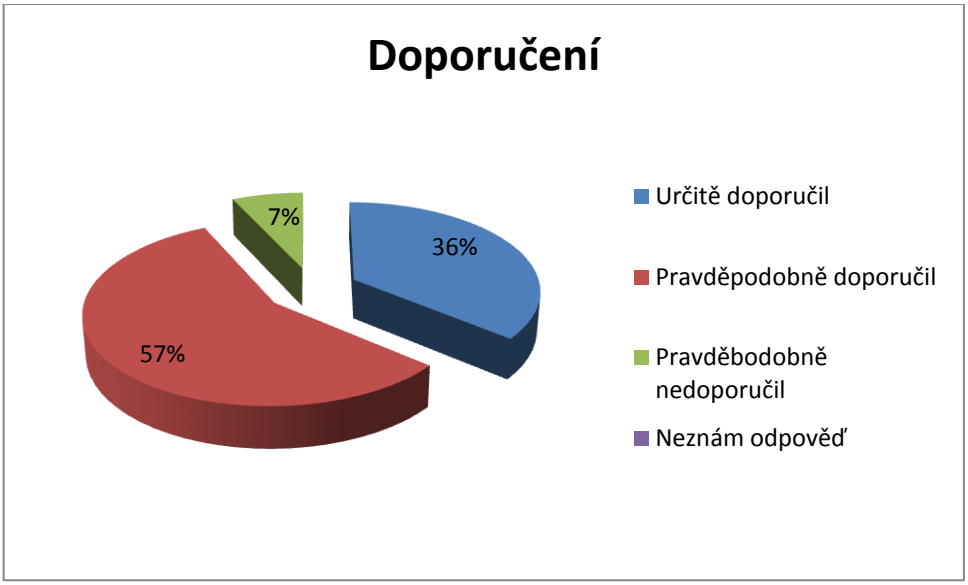


Zdroj: vlastní průzkum

Z grafu číslo 10 vyplývá, že většina zaměstnanců je spokojena s prací pro tuto firmu a ztotožňují se s ní. Může to být ovlivněno přístupem firmy ke každému jednotlivci zvlášť, pravděpodobnější však je, že se jedná o firmu s malým počtem zaměstnanců – rodinnou firmu.

Spokojenost ve firmě vyjádřilo 86 % zaměstnanců společnosti, 50 % z nich je velmi spokojeno a 36 % z nich spokojeno. Nespokojeno je 14 % zaměstnanců.

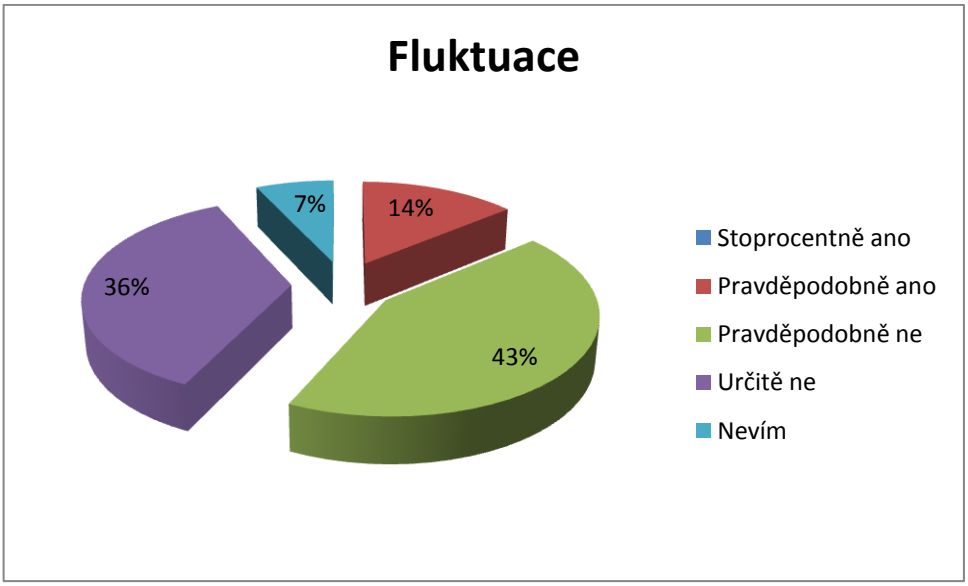
Graf č. 12: Doporučení firmy Gautam s.r.o. (vlastní zdroj)



Zdroj: vlastní průzkum

V rámci spokojenosti, kterou jsme viděli na grafu výše (graf č. 11), ve firmě Gautama s.r.o. souvisí i pocit ztotožnění se s firmou a doporučení ji k zaměstnání svému blízkému. Naprostá většina zaměstnanců by tuto společnost doporučila svým známým, jen 7 % by ji pravděpodobně nedoporučilo. Tento výsledek je velmi dobrou vizitkou pro firmu, jak se stará o své zaměstnance.

Graf č. 13: Fluktuace/změna zaměstnání zaměstnanců. (vlastní zdroj)



Zdroj: vlastní průzkum

Dalším ukazatelem je možná budoucí fluktuace/změna zaměstnání. V tuto chvíli by podle grafu č. 13 opustilo zaměstnání ve firmě Gautama s.r.o. pouze 14 % zaměstnanců, což podporuje tvrzení z grafu číslo 3, v návaznosti na délce pracovního poměru.

V závěru dotazníkové šetření uzavírali otevřené otázky, kde se zaměstnanci mohli vyjádřit k daným otázkám a možným změnám ve firmě k zvýšení spokojenosti zaměstnanců.

První otevřená otázka. :
„*Co by mohla Gautama s.r.o. dělat lépe ke zvýšení tvého výkonu nebo osobního rozvoje?"* nejčastěji bylo odpovídáno takto:

- úprava stavů zaměstnaců ve firmě

Zaměstnanci se vyjadřovali negativně k vytíženosti v daném okamžiku. Několik zaměstnanců cítí, že se blíží k hranicím svých možností. A uvítalo by nové tváře ve firmě, které by ulehčili jejich pracovním úkonům.

- zlepšení informovanosti zaměstnaců (také viz graf č. 8)

Dotazovaní se odvolávají na změny nastavovaných cílů, které rostou spolu s jejich vytížením ve firmě a nedostatku informací ohledně střednědobého plánování. I přes fakt, že ví, že firma je mladou a rozvíjející se společností, nejsou spokojeni s neustálými změnami ohledně požadovaného výkonu.

Druhá otevřená otázka. :
„*Co podle tvého mínění dělá firma ohledně motivace a osobního rozvoje Gautam s.r.o. dobře?"* bylo nejčastěji odpovídáno takto:

- poskytuje zaměstnanecké výhody

Jedná se hlavně o zaměstnanecké slevy na výrobky společnosti Gautama s.r.o. a příspěvky zaměstnavatele na stravné.

- příjemné pracovní prostředí

Nejvíce kladně hodnocená je společenská místnost uprostřed patra firmy, kde si zaměstnanci mohou ohřát oběd a společně stolovat, a dále je zde k relaxaci umístněn fotbálek a masážní křeslo.

- přátelská atmosféra a klid na pracovišti

Díky štíhlé organizační struktuře firmy je možný osobitý přístup k zaměstnancům. Nadřízení jsou oporou podřízeným a díky této atmosféře uvádí mnoho zaměstnanců, že našlo přátele uvnitř společnosti Gautama s.r.o..

- firma si nás váží

Jak uvádí mnoho zaměstnanců, cení si hlavně toho, že každý úkol navíc a tvrdou práci dokáže firma ocenit přiměřeným finančním benefitem.

4.6 Doporučení

Díky analýze motivačního systému a osobního rozvoje ve firmě můžeme navrhnout zlepšení v podniku. S ohledem na krátkou dobu působení firmy na trhu a její úspěšnost půjde jen o drobné změny a návrhy. Především jde o potřeby zaměstnanců, tedy o vyšší spokojenost ve firmě jako takové.

Prvním bodem k zlepšení jsou firemní akce, podle průzkumu není přílišná spokojenost s firemními akcemi, ať už orientované na vnitřní, nebo vnější prostředí firmy. Zlepšením ve vnější oblasti může firma docílit různými veletrhy, kde by se zaměstnanci setkali s kolegy z branže, viděli by co je nového a jaký trend v novinkách daného odvětví je a mohli si potvrdit výjimečnost firmy, pro kterou pracují. Akce zaměřené na zlepšení vnitřního prostředí společnosti Gautama s.r.o. může docílit pořádáním teambuildingů, nebo kurzů osobního rozvoje.

Gautama s.r.o. má spokojené zaměstnance, kteří odvádějí uspokojivé výsledky, tak jak vyplývá z výše uvedeného šetření. V tuto chvíli mohu jen firmě popřát štěstí a úspěch v příštích obdobích, náročných na implementaci procesů, na výběr kvalifikovaných pracovníků a na zlepšení informačního toku uvnitř společnosti, to vše za předpokladu vývoje Gautama s.r.o. za poslední dva roky.

4.7 Doporučení od zaměstnanců

V poslední části dotazníkového šetření měli zaměstnanci možnost vyjádřit se k situaci ve firmě Gautama s.r.o., s čím jsou spokojeni, jak vidí možnost svého osobního rozvoje a co je nejvíce motivuje k dobrým pracovním výsledkům ve společnosti. Dvě nejčastější odpovědi jsem vybral a zde je rozeberu podrobněji:

- Prvním bodem zlepšení, které zaměstnanci vyjádřili ve svých obavách, viz dotazníkové šetření výše, je zvýšení počtu zaměstnanců ve společnosti Gautama s.r.o. Narůstající pracovní vytíženost jednotlivých zaměstnanců je potřeba řešit na úrovni vedoucích pracovníků s personálním oddělením, jinak hrozí riziko ztráty přetěžovaných kvalifikovaných zaměstnanců. Na základě mých nestrukturovaných rozhovorů s personalistou firmy Gautama s.r.o. a jedním z manažerů společnosti, mi bylo vysvětleno, že o tomto problému se již ví a v lednu 2015 budou probíhat výběrová řízení do oddělení administrativy a oddělení obchodu.
  S tímto bodem souvisí a i vedením společnosti jsou plánované investice v oblasti informačních technologií, které napomohou k automatizaci některých pracovních činností.

- Druhým bodem je požadavek na zlepšení informovanosti uvnitř společnosti Gautama s.r.o., v případě neřešení tohoto bodu, může dojít k sníženosti motivovanosti pracovníků. Tento požadavek zaměstnanců je potřeba zajistit jak na horizontální úrovni managamentu, tak na horizontální úrovni pracovníků, s jejich vertikálním propojením. Prakticky se toho dá dosáhnout pořádáním pravidelných management meetingů, z kterých následně vyplývá odpovědnost jednotlivých manažerů informovat své podřízené o plánech společnosti.

5 Závěr

Motivace je nedílnou součástí dobře pracujících a spokojených zaměstnanců v jakémkoliv pracovním odvětví, ovlivňující jejich pracovní výkon a sounáležitost s vizí společnosti. Dobře motivovaný zaměstnanec je ochotný se neustále zdokonalovat a reflektovat sám sebe do zadaných pracovních úkonů.

V teoretické části práce jsem popsal motivaci a různé přístupy k ní z pohledu motivačních teorií, jak motivovat člověka, kde se vůbec motivace v člověku bere, jak správně sladit motivaci s výkonem a spokojeností zaměstnanců. Správný manažer by neměl opomíjet motivaci svých zaměstnanců, čímž se nemyslí pouze motivační proslovy o zvýšení produkce, ale jde zejména o pochopení druhého a následné ujištění, že své práci zaměstnanec rozumí a tím ji dělá dobře. Nejen motivace, ale i další manažerské dovednosti, jako je třeba koučování, mentorování a oboustranná komunikace napomáhají k zvýšení spokojenosti zaměstnance a zkvalitnění jeho odvedené práce.

V praktické části jsem provedl dotazníkové šetření ve společnosti Gautama s.r.o., které bylo zaměřené na aspekty motivující zaměstnance, možnosti osobního rozvoje ve společnosti a spokojenost pracovníka. Společnost Gautama s.r.o. je výrobcem parfémů a kosmetiky, se sídlem v Praze. Pro sběr dat jsem použil dotazníkové šetření, díky kterému je možno pracovat s větším množstvím dat za relativně krátký čas. Celkem z třiceti dotazníků bylo výsledně zpracováno dvacet osm. Z výsledku dotazníkového šetření vyplývá, že firma Gautama s.r.o. má dobře motivované zaměstnance s vnitřní touhou se zdokonalovat. Tedy firemní pracovní prostředí je velmi produktivní a stimulující, jak k výkonům, tak k sebezdokonalování. Oblastí pro zlepšení jsou firemní akce, které společnost zatím nepokládá za nijak důležité, ale právě pro zlepšení pracovních vtahů a pro zvýšení informovanosti ve firmě, je pořádání takovýchto akcí klíčové. Dalším problémem ze strany zaměstnanců je především jejich pracovní vytíženost. V této oblasti jsou již podnikány kroky k nápravě zjištěného stavu, v průběhu ledna 2015 budou probíhat výběrová řízení a dojde k posílení v odděleních administrativy a obchodu. Dále na základě nestrukturovaných rozhovorů s vedením společnosti vím, že také bude investováno do zkvalitnění stávajících informačních technologií, což může výrazně pomoci snížit pracovní zátěž a zvětšit prostor pro osobní rozvoj zaměstnance ve svém oboru. Společnost Gautama s.r.o. i přes skutečnost, že je relativně mladou firmou, má přívětivé pracovní prostředí, ve

kterém dosahuje vysoké motivovanosti zaměstnanců. Velký díl úspěchu určitě patří personálnímu oddělení.

Na závěr bych si dovolil citát Thomase Edisona: „ Neplýtvejte časem čekáním na motivaci. Začněte a motivace si Vás najde.“

6 Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ. *Manažerská psychologie a sociologie: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav. *Management.* Praha: Grada, 2011. 1. vyd. 191 s. ISBN 978-80-247-3275-6.

CANFIELD, Jack a Janet SWITZER. *Pravidla úspěchu: jak se dostat z místa kde jste, tam kde chcete být*. Hodkovičky [Praha]: Pragma, c2006, 445 s. ISBN 80-734-9004-8.

COVEY, Stephen R. *7 návyků skutečně efektivních lidí: zásady osobního rozvoje, které změní váš život*. Vyd. 2. Praha: Management Press, 2011, 342 s. ISBN 978-80-7261-241-3.

GREEN, Don a Janet SWITZER. *Vše, co znamená úspěch, mě naučil Napoleon Hill: základní kniha o využití síly pozitivního myšlení*. Hodkovičky [i.e. Praha]: Pragma, c2013, 213 s. ISBN 978-80-7349-373-8.

HILL, Napoleon a Janet SWITZER. *Myšlením k bohatství: co bohatí učí svoje děti a chudí a střední vrstvy ne*. 1. vyd. Praha: Pragma, 1990, 207 s. ISBN 80-852-1300-1.

HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008, 277 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1593-3.

KHELEROVÁ VLADIMÍRA. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera - 3., doplněné vydání*. České Budějovice: Grada, 2010. ISBN 9788024735665.

KIYOSAKI, Robert T a Janet SWITZER. *Bohatý táta, chudý táta: co bohatí učí svoje děti a chudí a střední vrstvy ne*. Praha: Pragma, c2001, 214 s. ISBN 80-720-5822-3.

KOHOUTEK, R. *Základy psychologie osobnosti.* Brno: Akademické nakladatelství CERM, s. r. o., 2000. 263 s. ISBN 80-7204-156-8

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2005, 225 s. ISBN 80-247-0577-X.

NIGHTINGALE, Earl. *Tajemství úspěchu*. Kratochvilka: Čintámani, c2010, 124 s. ISBN 978-80-254-6009-2.

PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, c2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002, 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

RADECKI, Monika. *Jak nejlépe říci ne: neříkejte ano, když chcete říci ne*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, 103 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2577-2.

SMÉKAL, V. *O lidské povaze: Krátká zamyšlení nad psychickou a duchovní kulturou osobnosti*. Brno: Cesta, 2005. s. 203. ISBN 80-7295-069-X

TOMAN, Ivo. Debordelizace hlavy. Český Těšín: FINIDR, s.r.o.,2009,s.192, ISBN 858-6-11-22023-8

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

7 Seznam použitých obrázků

Obrázek číslo 1. Maslowova pyramida potřeb (Plamínek,2010,74)……

Obrázek 2: Působení motivátorů a hygienických faktorů (Bedrnová, 2012,s. 246)…

Obrázek číslo 3 Motivace a výkon (Bedrnová, 237,2012)……..

8 Seznam použitých grafů

Graf č. 1 věková struktura podniku (vlastní zdroj) ……

Graf č. 2 Dosažené vzdělání v podniku (vlastní zdroj)……...

Graf č. 3 Doba strávená v zaměstnání (vlastní zdroj)…….

Graf č. 4 Typ odměňování práce (vlastní zdroj)…….

Graf č. 5 : Možnosti plnění osobního rozvoje uvnitř firmy……

Graf č. 6: Osobní rozvoj a vnitřní motivace (vlastní zdroj)……

Graf č. 7: Interpersonální vztahy (vlastní zdroj)…….

Graf č. 8: Kvalita poskytovaných informací. (vlastní zdroj)……..

Graf č 9.: Motivační faktory ve firmě. (vlastní zdroj)……..

Graf č. 10: Jaký typ úkolu, tě motivuje k dobrému výkonu? (vlastní zdroj)…….

Graf č. 11.: Spokojenost ve firmě. (vlastní zdroj)……..

Graf č. 12.: Doporučení firmy Gautam s.r.o. (vlastní zdroj)……..

Graf č. 13.: Fluktuace/změna zaměstnání zaměstnanců. (vlastní zdroj)……

9 Seznam tabulek

Tabulka 1 Struktura respondentů dle pohlaví a věku (zdroj vlastní)…….

Tabulka 2 Struktura respondentů dle dosaženého nejvyššího vzdělání (zdroj vlastní)….

Tabulka 3 Struktura respondentů doby působení ve firmě (zdroj vlastní)……

Tabulka 4 Struktura respondentů dle typu odměny a postu ve firmě (zdroj vlastní)…...

10 Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník rozdaný zaměstnancům společnosti Gautama s.r.o……..

Přílohy

Příloha 1 Dotazník pro zaměstnance Gautama s.r.o

Dotazník – Motivace a Osobní rozvoj v podniku Gautama s.r.o.

Děkuji Vám za čas věnovaný mému dotazníku, týkajících se tvé motivace a osobního rozvoje ve firmě Gautama s.r.o.

Dotazník je vytvořen jako výstup bakalářské práce týkající se motivace a osobního rozvoje zaměstnanců. Průzkum je zcela anonymní, tvé odpovědi nebudou zveřejněny. Účast v průzkumu je zcela dobrovolná, přesto ti budu vděčen, pokud ho vyplníš.

K dotazníku

Část první - Informační

1. Jsi
    a. Muž
    b. Žena
2. Věk:
3. Dosažené vzdělání:
    a. základní
    b. středoškolské bez maturity
    c. středoškolské s maturitou
    d. vysokoškolské
4. Zaměstnání v Gautama s.r.o. je tvé první?
    a. Ano
    b. Ne
5. Jak dlouho jsi zaměstnán u Gautama s.r.o.?
    a. Méně než 6 měsíců
    b. Více než 6, ale méně než jeden rok
    c. Více než jeden rok, ale méně než 2 roky
    d. Více jak 2 roky
6. Jsem placen od ?
    a. Hodiny
    b. Výkonu
7. Ve firmě působíš jako typ pracovníka:
    a. Management
    b. Výroba/sklad
    c. Prodejní zástupce
    d. Prodavač/ka v kamenném obchodu

Část druhá - osobní rozvoj

8. Do jaké míry souhlasíš s danými tvrzeními ohledně možnosti plnění osobního rozvoje ve Vaší firmě?

	rozhodně nesouhlasím								rozhodně souhlasím
Mám možnost osobního rozvoje.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Zaměstnavatel mi umožní účastnit se školení, které rozvíjí mé dovednosti	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mám možnost Kariérního rozvoje	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
V případě zájmu mohu vykonávat úkony spjaté s jinými pozicemi ve firmě	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pokud mám dovednosti mohu pracovat zcela samostatně	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
úkony ve firmě jsou v souladu s mými osobními hodnotami	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Do jaké míry souhlasíš s danými tvrzeními ohledně osobního rozvoje a vnitřní motivace?

	rozhodně nesouhlasím	rozhodně souhlasím
Mám zájem a		

chuť rozvíjet své dovednosti a učit se novým 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Každý den je pro mě v zaměstnání výzvou a baví mě posouvat své hranice výkonu 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cítím, že má práce mě baví a naplňuje mě vnitřním uspokojením 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cítíš se špatně Pokud v práci musíš řešit nový druh problémů. 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Vyznáš se dobře v sobě samém? 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Část třetí – Interpersonální vztahy na pracovišti

10. Do jaké míry souhlasíš s danými tvrzeními ohledně vztahů na pracovišti?

	rozhodně nesouhlasím								rozhodně souhlasím
Cítím podporu u nadřízených 10	1	2	3	4	5	6	7	8	9

na pracovišti										
je přátelská atmosféra	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
cítím podporu u kolegů	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mohu řešit i své osobní problémy s nadřízenými		1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
nadřízený nebo kolega je vždy ochotný poradit	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Cítím, že každý táhneme za jeden provaz, i když nesdílíme stejné úkoly.		1	2	3	4	5	6	7	8	9 10

11. Do jaké míry souhlasíš s následujícími informacemi ohledně tvého nadřízeného?

	rozhodně nesouhlasím								rozhodně souhlasím
Dostatek kvalitních informací týkajících se:									
Mého výkonu a výsledků	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Změn uvnitř Firmy		1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Cílů společnosti		1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Možnosti profesního růstu		1	2	3	4	5	6	7	8	9 10

Část čtvrtá – motivace

12. Do jaké míry na tebe působí motivátory ve vaší firmě?
(požij škálu 1-10, kde 1= nemotivuje mě a 10 motivuje je mě velmi)

	rozhodně nesouhlasím								rozhodně souhlasím
Finanční ohodnocení Pevná mzda	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Atmosféra na pracovišti	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Možnost osobního Růstu	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Zaměstnanecké akce (výlety, veletrhy; atd)	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Benefity uvnitř firmy	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Šance kariérního Postupu	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Finanční ohodnocení Dle výkonů	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Ocenění nadřízených Kolegů	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10
Řešení úkolů Samostatně	1	2	3	4	5	6	7	8	9 10

13. Jaký typ úkolu, tě motivuje podat dobrý výkon? (vyber jednu možnost)
   a. Snadný úkol
   b. Středně obtížný úkol

c. Obtížný úkol
d. Kombinace snadný/obtížný

Část pátá – spokojenost ve firmě

14. Jsi spokojen s prací ve firmě Gautama s.r.o.
    a. Stoprocentně spokojen
    b. Velmi spokojen
    c. Spokojen
    d. Nepříliš spokojen
    e. Velmi nespokojen
    f. Neznám odpověď

15. Pokud by se naskytla příležitost doporučit příbuznému, příteli, známému práci v Gautama s.r.o. s jakou pravděpodobností bys mu ji doporučil/a?
    a. Určitě doporučil
    b. Pravděpodobně doporučil
    c. Pravděpodobně nedoporučil
    d. Nedoporučil
    e. Neznám odpověď

16. Pokud bys dostal nabídku odpovídajícího/stejného místa v jiné firmě, jaké teď zastáváš v Gautama s.r.o. uvažoval bys o odchodu?
    a. Stoprocentně ano
    b. Pravděpodobně ano
    c. Pravděpodobně ne
    d. Určitě ne
    e. Nevím

17. Co by mohla Gautama s.r.o. dělat lépe ke zvýšení tvého výkonu nebo osobního rozvoje?
    -

18. Co podle tvého mínění dělá firma ohledně motivace a osobního rozvoje Gautam s.r.o. dobře?
    -

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jakub svárovský

V Praze dne ……. Podpis ……

Jméno	Katedra/Pracoviště	Datum	Podpis