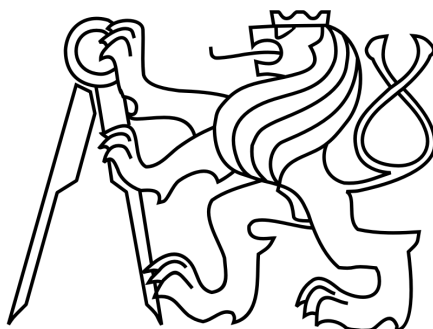


**ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE
MASARYKŮV ÚSTAV VYŠŠÍCH STUDIÍ**

Katedra inženýrské pedagogiky



BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Praha 2015

Pavel Dojáček



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

**PRACOVNÍ MOTIVACE A SPOKOJENOST
ZAMĚSTNANCŮ PODNIKU**

**WORK MOTIVATION AND SATISFACTION OF
EMPLOYEES**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Mynaříková, PhD.

Pavel Dojáček

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management
studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Pavel Dojáček

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců podniku

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Work motivation and satisfaction of employees

Zásady pro vypracování:

- Porovnejte pohledy vybraných autorů na definici motivace
- Zpracujte jednotlivé teorie motivace a uveďte konkrétní příklady autorů pro každou teorii
- Porovnejte a shrňte vybrané teorie
- Proved'te průzkum preferencí motivačních nástrojů pomocí dotazníků ve firmě Tiskap s.r.o.
- Zpracujte a vyhodno'te data získaná průzkumem
- Navrhněte řešení pro účinnější užití motivačních nástrojů ve firmě Tiskap s.r.o.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

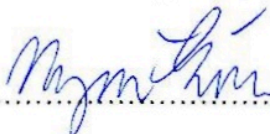
Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Překlad Jitka Vejmelková. Praha: Grada, 2007, 789 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
4. NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1998, 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
5. PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004, 472 s. ISBN 80-200-1086-6.
6. TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. 1. vyd. Praha: TAXUS International, c2010, 192 s.
7. VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph.D.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015

L.S.


.....

Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky


.....

doc. Ing. Lenka Švecová, Ph.D.
ředitelka ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**


.....

Vzor citačního záznamu

DOJÁČEK, Pavel. *Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců podniku*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců podniku vypracoval samostatně a uvedl v ní všechny použité zdroje, správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

V Praze dne 11. dubna 2015

podpis autora :

Poděkování

Chtěl bych tímto poděkovat mé vedoucí práce paní PhDr. Lence Mynaříkové, PhD, se kterou jsem svoji práci intenzivně konzultoval a přispěla mi tak mnoha cennými radami. Dále veliké díky patří mé rodině, která mě při psaní práce podporovala. Rovněž děkuji zaměstnancům firmy Tiskap s.r.o. za ochotu při vyplňování dotazníku.

Abstrakt

Dojáček P. Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců podniku. Bakalářská práce.
Praha: ČVUT v Praze, 2015

Tématem předložené práce je motivace a spokojenost zaměstnanců v podniku. Práce se zabývá problémem řízení a rozvojem lidských zdrojů v organizacích v souvislosti se stimulací výkonu jednotlivců. Práce se dělí na teoretickou a praktickou část.

V teoretické části jsou definovány základní pojmy, vybrané motivační teorie, principy vedení zaměstnanců. Dále je zde popis motivačních nástrojů využívaných v tiskárně Tiskap s.r.o.

Část praktická se zabývá průzkumem spokojenosti s motivačními nástroji ve společnosti Tiskap s.r.o. Cílem tohoto průzkumu je pomocí dotazníků ověřit, zda jsou motivační nástroje v této firmě účinné a vyhovující tak většině zaměstnanců.

Klíčová slova

motivace, motivace zaměstnanců, pracovní motivace, odměny, odměňování, zaměstnanecké benefity, podnik, průzkum, tiskárna

Abstract

Dojáček P. Work Motivation and Satisfaction of Employees. Bachelor thesis.

Praha: ČVUT v Praze, 2015

The theme of this bachelor's thesis is employee motivation. It deals with issues of human resources in organizations, their management and development in connection with individual performance stimulation. The thesis is divided into theoretical and practical part. The theoretical part defines basic concepts, selected motivational theories, principles of leadership. It also describes the motivational tools used in the company Tiskap s.r.o.

The practical part explores the satisfaction with the motivational tools applied at Tiskap s.r.o. Purpose of this survey is to verify whether the motivational tools in this printing house are functional and satisfactory to most employees.

Key words

motivation, employee motivation, work motivation, rewards, rewarding, employee benefits, business, survey, printing house

OBSAH

ÚVOD	11
TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVACE JAKO SOUČÁST PSYCHOLOGICKÉHO PROCESU.....	12
1.1 Pohledy na definici motivace	12
1.2 Zdroje vytvářející motivaci	15
1.3 Typy motivace	16
2 TEORIE MOTIVACE	18
2.1 Teorie instrumentality	18
2.2 Teorie zaměřené na obsah	19
2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	19
2.2.2 Dvoufaktorový model F. Herzberga.....	21
2.2.3. Aldeferova ERG teorie.....	22
2.2.4 McClellandova teorie.....	24
2.2.5 Shrnutí teorií zaměřených na obsah.....	24
2.3 Teorie zaměřené na proces.....	25
2.3.1 Vroomova expektační teorie (teorie očekávání).....	25
2.3.2 Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání	26
2.3.3 Adamsova teorie.....	26
2.4 Další teorie	27
2.4.1 McGregorova "teorie X a teorie Y" – teorie vedení lidí.....	27
2.5 Shrnutí teorií motivace	28
2.6 Motivace, odměny a peněžní pobídky	30
3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	31
3.1 Výzkum spokojenosti.....	31
3.2 Členění spokojenosti zaměstnanců	32
3.3 Další metody výzkumu spokojenosti s prací.....	37
PRAKTICKÁ ČÁST	39
4 METODOLOGIE	39
4.1 Cíle výzkumu	39
4.2 Techniky sběru dat	40
4.3 Analýza dat, výsledky šetření.....	45
4.4 Současný motivační program ve firmě Tiskap s.r.o.....	57
5 DISKUSE A NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ.....	58
ZÁVĚR.....	59
Seznam použité literatury:	62
Seznam schémat, obrázků a tabulek	64
Seznam příloh:	66
Příloha A	67

ÚVOD

V dnešní době se asi každý zaměstnavatel snaží o to, aby pracovní výsledky jeho pracovníků byly na trvale vysoké úrovni. Z toho pro zaměstnavatele plyne, že musí věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí určitých nástrojů, jako jsou různé stimuly a odměny. Cílem je vytvořit takové pracovní prostředí a motivační procesy, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání vedení.

Ze strany zaměstnance nejde jen o to, jak člověk splňuje požadavky vedení, ale také o to, zda vykonává práci, která naplňuje jeho potřeby a jeho samého.

Proces formování motivace a motivační faktory ovlivňující jednání jedince zkoumá motivační teorie. Vysvětluje odlišné chování lidí, proč lidé vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Také popisují to, co mohou vedoucí pracovníci nebo majitelé firem udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli tím úsilí takovým způsobem, který podpoří splnění cílů organizace.

Teoretická část práce se zaměřuje na vysvětlení pojmu motivace a pojmů souvisejících s motivací z psychologického a sociologického pohledu. Její součástí je také přehled motivačních teorií, které objasňují fungování lidských potřeb. Všechny zmíněné teorie motivace jsou shrnuty a porovnány v přehledné tabulce.

Třetí částí této teoretické práce je spokojenost zaměstnanců, ve které je popsáno jakými kritérii je zapotřebí spokojenost zaměstnanců měřit.

Praktická část navazuje na tyto poznatky a věnuje se průzkumu preferencí motivačních nástrojů a jejich vnímání zaměstnanci tiskárny Tiskap s.r.o.

TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE JAKO SOUČÁST PSYCHOLOGICKÉHO PROCESU

1.1 Pohledy na definici motivace

„Pojem motivace má svůj původ v latinském slovese *movere*, které znamená hýbat“ (Plháková, 2004, s. 319), je odvozen z cílově orientovaného chování nebo je jím definován.

Psychologii, vědu zabývající se duševními procesy a chováním, v první řadě zajímá to, jakým způsobem a proč lidé jednají. Úzce s tím souvisí motivace. Představuje vnitřní sílu, která je odpovědná za cílené chování lidí. K motivaci dochází, pokud daná činnost povede k dosažení určeného cíle nebo ceněné odměny – takové, která uspokojuje rozličné potřeby každého jedince.

Plháková (2004, s.319) definuje motivaci jako „souhrn všech intrapsychických dynamických sil neboli motivů, které zpravidla aktivizují a organizují chování i prožívání s cílem změnit existující neuspokojivou situaci nebo dosáhnout něčeho pozitivního“. Nakonečný (1998, s.454) se o motivaci vyjadřuje „jako o procesu, který determinuje zaměření, energetizaci a setrvává chování“.

Dle knihy Řízení lidských zdrojů od Armstronga (2007, s. 219) se motivace týká faktorů, které ovlivňují lidi, aby se určitým způsobem chovali. Podle Arnolda a kol. (1991) jsou zde uvedeny tři složky motivace a to: **směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat, **úsilí** – s jakou pílí se o to pokouší, **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší.

Dobře motivovaní lidé mají své jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou právě k dosažení těchto cílů. Tito lidé efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti. Jejich úsilí tak slouží nejen k jejich vlastním zájmům ale i k uspokojení potřeb organizace.

Motivace je tedy proces, na jehož začátku stojí vždy nějaká vnitřní potřeba, která odráží určitý nedostatek. Po dosažení vytyčeného cíle se potřeba uspokojí a daný nedostatek se

odstraní. Tento proces se neustále opakuje. Po určité chvíli se objeví další, ať už stejná či jiná nová potřeba, kterou musíme znovu uspokojit...

Schéma č. 1 – Proces motivace



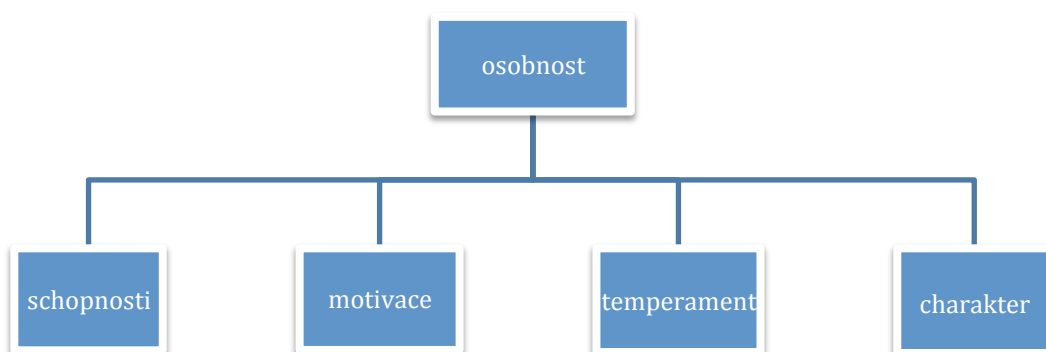
Zdroj: Armstrong, 2007, str. 220

Hovoří se obvykle o potřebách biologických (Mikuláščík, 2007, s. 117) souvisejících s funkcemi organismu. Potřeba může být ale i sociální – např. sociální kontakt (Bedrnová, 2007, s. 366). Hierarchicky lze potřeby podle Maslowovy teorie potřeb rozlišovat na **potřeby nižší** – fyziologické, až po **potřeby vyšší** – seberealizace.¹ Potřeby, které stojí na žebříčku výše, se mohou projevit, jen pokud je upokojeno potřeb nižších.

Každý má celou řadu motivů, kterými se liší od ostatních v různých obdobích i situacích (Schein, 1969, s. 84). Osobnost jedince je tvořena z mnoha dalších složek - motivace je jednou z nich. Ta odpovídá na to, kam jedinec směřuje a co chce. Zbylé složky osobnosti udávají co umí a jaký je (Mikuláščík, 2007, s. 113).

¹ viz kapitola 2.2.1

Schéma č. 2 – Struktura osobnosti

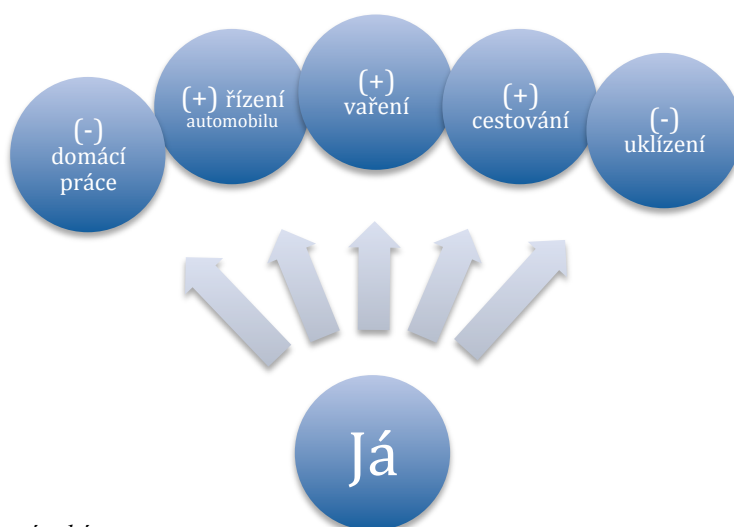


Zdroj: Bedrnová, 2010, s. 52

Motiv

Motivy jsou podle Tomana (2010, s. 28) vnitřní síly s různou velikostí a různými směry. Říčan (2005, s. 177) definuje motiv jako jakýkoli vnitřní činitel, který člověka nebo jiný organismus vede k aktivitě. Všichni máme mnoho různých motivů. Znaménko + nebo – na schématu č. 3 právě určuje tento směr. Každý máme odlišné zájmy - proto budou motivy u každého rozdílné. Na následujícím schématu vysvětlím mé osobní kladné a záporné motivy.

Schéma č. 3 – Kladné a záporné motivy



Zdroj: vlastní schéma

Do kladných motivů bych osobně řadil řízení automobilu, vaření nebo cestování. Záporný motiv by u mě představovaly domácí práce a uklízení.

1.2 Zdroje vytvářející motivaci

Bedrnová (2007, s.336) uvádí celkem šest pojmů vytvářejících motivaci. A to:

- **Potřeby** patří mezi základní zdroj motivace, zaujímají unikátní postavení. Podle mého názoru jsou potřeby součástí motivačního procesu (viz kapitola 1.1, schéma 1), kdy je lze chápat jako „pocíťovaný stav nedostatku, který může být odstraněn po dosažení cíle“ (Nakonečný, 2004, s. 463).
- **Návyky** souvisejí s činnostmi, které vykonáváme opakovaně. Jde o naučený vzorec chování, člověk se ve stejné nebo podobné situaci zachová stejně.
- **Zájmy** představují zaměřenost člověka na určitou oblast. Můžeme je dále členit na oblasti, ke kterým se vztahují.
- **Hodnoty** tvoří hodnotový systém, ovlivňující chování jedince. Nejprve budeme dělat ty činnosti, kterým přisuzujeme vysokou hodnotu, naopak činnosti s nízkou hodnotou budeme opomíjet.
- **Postoje** tvoří názory na určitou skutečnost. Jsou stálé a vyvíjejí se od dětství.
- **Ideály** znamenají představu toho, co je pro jedince žádoucí, o co usiluje. Stojí na počátku procesu motivace a člověk k nim tak směřuje svou činností.

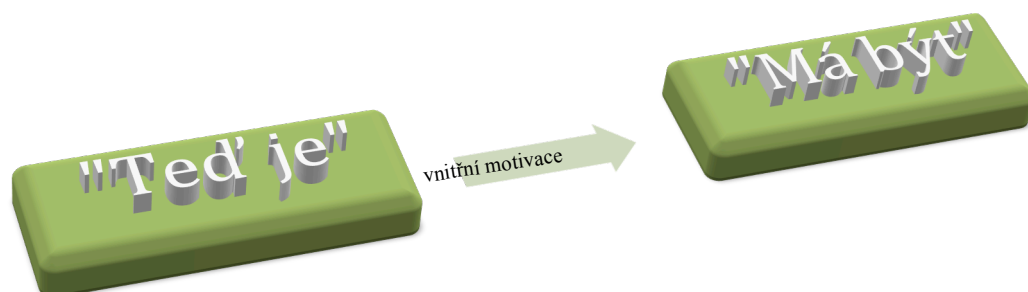
Ideály či zájmy jsou vyvolávané vnitřními zdroji, u motivace to není pravidlo. Mohou ji vyvolat i vnější podněty, jako je například finanční odměna. V tomto případě by se nejednalo o motivaci, ale už o stimulaci. Podněty by byly nazývané stimuly.

1.3 Typy motivace

Prvním typem motivace je, že lidé motivují sami sebe tím, že vykonávají práci, od které očekávají splnění svých cílů, nebo která uspokojuje jejich potřeby. Ve druhém případě jsou lidé motivováni zvenku a to pomocí metod, mezi něž patří odměňování, pochvaly, povýšení. Tyto dva typy motivace lze rozdělit na:

- **Vnitřní motivaci** – tyto faktory si lidé sami vytvářejí, aby se vydali nebo chovali určitým směrem (sebemotivace). Podle Tomana (2010, s. 31) je vnitřní motivace stav psychické nerovnováhy. Z toho můžeme odvodit, že je to rozpor mezi tím, co člověk právě má a co by chtěl mít. Pro příklad stav mezi hladověním a nasycením. „*Má hlad*“ je současný stav a „*touží se najíst*“ je stav co by chtěl mít. Současný stav je nám nepříjemný, nelíbí se nám oproti stavu po kterém toužíme. Šipka, která je mezi stavem „*ted' je*“ a stavem „*má být*“ je něco, co nás nutí danou věc udělat. Ta šipka představuje naši vnitřní motivaci. Pokud dosáhneme stavu má být (rovnováhy), celý tento cyklus začne znova a znova. Dá se tedy říci, že vnitřní motivace je nespokojenost se současným stavem, proto musíme aktivně odstraňovat příčiny nespokojenosti. Lidé s velkou vnitřní motivací se stále ženou za novými cíli, které si stanovují. Tito lidé se také proto nikdy nenudí. Mají vždy co na práci.

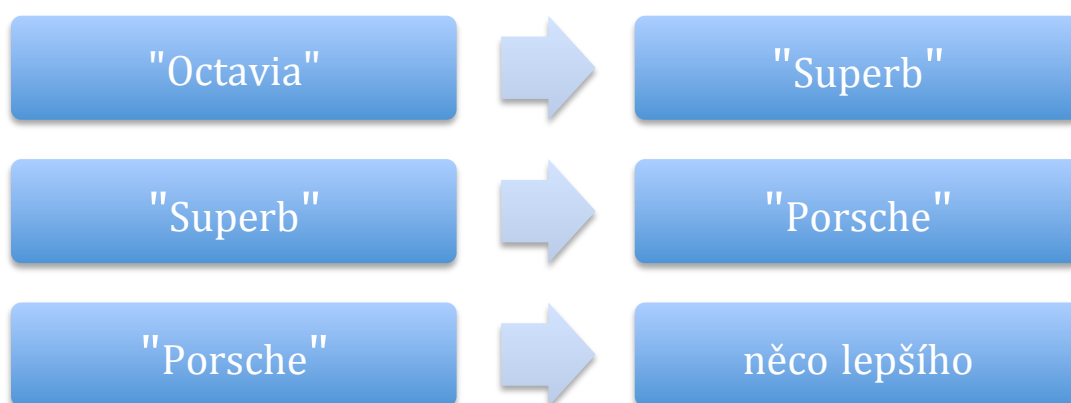
Schéma č. 4 – Rozpor mezi současným stavem a stavem po kterém toužíme



Zdroj: vlastní schéma

Tento stav „*Ted' je*“ a „*Má být*“ názorně předvedu na konkrétním příkladu (viz schéma č. 5) se známými českými automobily Škoda. V současné chvíli máme vůz „*Octavia*“, toužíme však po voze „*Superb*“. Koupí vozu „*Superb*“ dosáhneme rovnováhy a celý cyklus začne znova.

Schéma č. 5 – Konkrétní příklad mezi stavem „*Ted' je*“ a stavem „*Má být*“



Zdroj: vlastní schéma

- **Vnější motivaci** – to, co pro lidi děláme, abychom je motivovali. Spadají sem odměny (zvýšení platu), pochvala nebo povýšení, zároveň i kritika a stržení platu.

Vnější motivace může mít výrazný účinek, ale nemusí působit dlouhodobě oproti vnitřní motivaci, která je součástí jedince a není mu nucená ze vnějšku.

2 TEORIE MOTIVACE

Již zmíněný proces motivace je zakládán na řadě teorií motivace, které se během let rozšířily. Mezi prvními z nich stojí teorie instrumentality, následují teorie motivace zaměřené na obsah formulované Maslowem a Herzbergem. S postupem času se tvořily další přesvědčivé a významné teorie. Armstrong (2007, s. 221) ve své knize „Řízení lidských zdrojů“, člení teorie motivace na:

- *teorie instrumentality*
- *teorie zaměřené na obsah*
- *teorie zaměřené na proces*

2.1 Teorie instrumentality

Tato teorie má kořeny v Taylorismu - konkrétně se objevila v polovině 19. století. Domnívá se, že budeme motivováni k práci, pokud odměny a tresty budou přímo provázány s výkonem. Zjednodušeně řečeno – cukr a bič slouží k tomu, aby se lidé chovali určitým způsobem. Používání této teorie instrumentality může být účinné, avšak je založeno především na systému kontroly a nebere v potaz, že neformální vztahy mezi pracovníky mohou ovlivnit formální systém řízení. Ačkoli je tato teorie dávno překonána, přesto se úspěšně uplatňuje u dělnických profesí.

2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah, neboli teorie potřeb, se pokouší o popis faktorů, kterými jsou lidé motivováni a jakým způsobem je jim dodávána energie. Potřeba vyjadřuje: „základní formu motivu, a to ve smyslu nějakého deficitu (nedostatku) v biologické či sociální dimenzi bytí“ (Nakonečný, 1993, s. 104). Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. „Ke znovunastolení rovnováhy je potřeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle“ (Armstrong, 2007, s. 223).

Zmíněný stav se nazývá homeostáza. Homeostázu definuje Hartl (1993, s. 300) jako fyziologický pojem pro označení vnitřního, relativně stabilního rovnovážného stavu, tendence organismu o stav rovnováhy při jeho narušení aktivně vyrovnat vznikem potřeby (hlad, žízeň, spánek aj.).

Původně tuto teorii vytvořil Maslow (1954), o níž věřil, že je základem osobnosti. Další byl Herzberg, který přišel s dvoufaktorovým modelem (1957), identifikoval tím též řadu základních potřeb. V neposlední řadě Aldefer se svou teorií ERG (1972), a další psychologicky orientované teorie Lewina a Murrayho.

2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

A. H. Maslow patří mezi hlavní představitele humanistické psychologie. V roce 1954 představil svoji hierarchii potřeb v díle „Motivation and Personality“. Zařadila se mezi nejznámější teorie.

Poskládal potřeby hierarchicky do pyramidy od základních potřeb až po ty nejvyšší. Pyramida se skládá z **pěti pater** a to:

1. **Potřeby fyziologické** – základní potřeby (kyslík, potrava, voda, sex)
2. **Potřeba bezpečí** – potřeba být v bezpečném prostředí
3. **Potřeba sociální** – potřeba lásky, přátelství, být akceptován jako příslušník určité skupiny
4. **Potřeba uznání** – potřeba být obdivován a uznáván, mít respekt a prestiž
5. **Seberealizace** – potřeba po realizaci své individuality, rozvíjet své schopnosti a stát se člověkem, kterým chceme být.

Pokud bychom Maslowovu hierarchii potřeb **konkrétně aplikovali do pracovního prostředí**, byly by potřeby následující:

1. **Potřeby fyziologické** – plat, pracovní podmínky
2. **Potřeba bezpečí** – zdravotní pojištění, zdravotní péče, bezpečnost práce
3. **Potřeba sociální** – týmová práce
4. **Potřeba uznání** – zaměstnanec měsíce, možnost rozhodovat
5. **Seberealizace** – výcvik, povýšení.

Schéma č. 6 – Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Mikuláščík, M., Manažerská psychologie, s.139

Princip této pyramidy je v tom, že aby bylo uspokojeno vyšších potřeb, musí být nejdříve uspokojeno potřeb nižších. Tyto nižší potřeby po jejich uspokojení odstoupí a objeví se další potřeba vyšší. Po uspokojení všech potřeb zbyde uspokojit poslední potřebu a to tu nejvyšší – seberealizaci, která nebude nikdy v dostatečné míře naplněna, protože je hnací silou, která nás žene kupředu. „Člověk je neustále neuspokojený tvor“ (Maslow, 1943, s. 395)

2.2.2 Dvoufaktorový model F. Herzberga

Nelze přímo tuto dvoufaktorovou teorii podle Armstronga (2007, s. 223) řadit do teorie potřeb, avšak Herzberg v ní opravdu identifikoval řadu základních potřeb.

Prováděl výzkum zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Výsledkem výzkumu bylo rozdělení činitelů motivující jedince na dva faktory, první motivátory a druhé hygienické potřeby.

Za motivátory jsou považovány činitele motivující jedince k vyššímu výkonu a úsilí, kdežto druhé slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním a mají malý vliv na pozitivní postoje k práci. Satisfaktory neboli motivátory pramení z vlastní práce, jsou jejími vnitřními faktory, jako je úspěch, úspěšné splnění cíle, uznání, práce sama, odpovědnost, pravomoci a růst.

Hygienické faktory jsou vnějšími faktory a zahrnují peněžní odměnu, osobní vztahy, postavení, jistotu a bezpečí. Zvýšení peněžní odměny mívá však krátkodobý účinek v porovnání s dlouhodobou spokojeností související s prací samou (Armstrong, 2009, s. 112).

Spokojen může být i zaměstnanec za nepřítomnosti hygienických potřeb, pokud je „celková spokojenost nebo nespokojenost výslednicí dynamické souhry dílčích uspokojení a frustrací“ (Nakonečný, 1993, s. 85).

Tabulka č. 1 – Příklady motivačních a hygienických faktorů

Motivátory	Hygienické potřeby
výkon	mzda
úsilí	vztahy k nadřízeným
vzestup	status
práce sama	technické aspekty vedení
míra odpovědnosti	politika firmy
možnost rozvoje	pracovní podmínky
obohacování práce	jistota zaměstnání

Zdroj: Kasper, 2005, s. 244

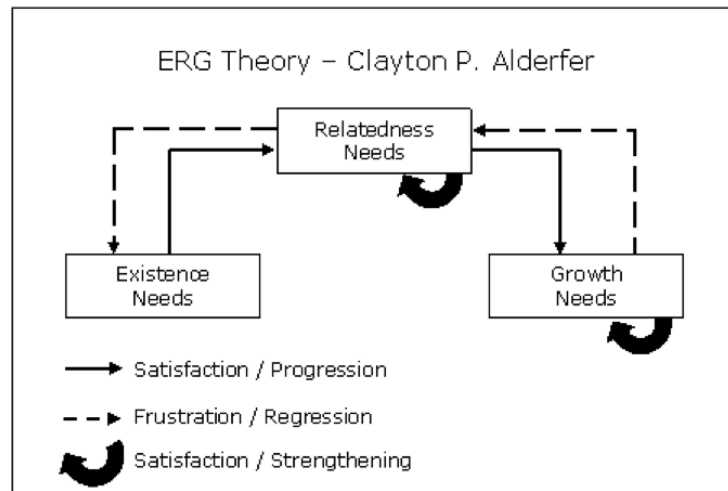
2.2.3. Aldeferova ERG teorie

Mezi další teorie zaměřené na obsah, kterou bych zde rád zmínil, je ERG teorie („Three Factors Theory“ nebo „ERG Theory“) (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 130). ERG teorie vychází z Maslowovy hierarchické teorie potřeb, která rozlišuje pět skupin potřeb místo tří skupin, jako je tomu u ERG teorie. Založena je na řadě subjektivních vztahů, uspokojení a přání, které byly formulovány Claytonem P. Alderferem v jeho psychologickém článku roku 1969 nebo v později publikované knize „Human Needs in Organizational Settings“ z roku 1972. Zmíněné tři potřeby, jak již může být z názvu patrné, jsou:

- **E (*Existence needs*)** – existenční – fyziologické potřeby, potřeba bezpečí
- **R (*relatedness*)** – vztahové – potřeby sociálních vztahů ať už na pracovišti nebo životě, přátelství, láska, být člen nějaké skupiny
- **G (*Growth*)** – růstové – potřeby pro osobní vzestup a vývoj, touha po tom, kým chceme být.

Na rozdíl od Maslowa Alderfer netrval na striktním rozdělení hierarchie do dvou skupin vyššího řádu. Říkal, že potřeby nemusí být v hierarchii a že mohou být uspokojovány naráz. Uvažovat tak, že pokud není dostatečně uspokojena potřeba, může to vést k zesílení naléhavosti potřeby druhé a to vývojově nebo hierarchicky nižší. Vodáček a Vodáčková (2013, s.130) uvádí ve své knize „Moderní management v teorii a praxi“ názorný příklad: „Určitá neuspokojenost potřeby ve služebním postupu (patří do skupiny „růstu“) se může projevit v potřebě většího společenského uplatnění (patří do skupiny „vztahů k pracovnímu okolí“).“

Schéma č. 7 - ERG teorie



Zdroj: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html

2.2.4 McClellandova teorie

Stejně jako u předcházející Alderferovy teorie je McClellandova teorie členěná do tří skupin potřeb. Využívána je především pro rozbor motivačních potřeb manažerů samých. Podstatou této teorie, která byla poprvé formulována roku 1961, je, že organizace mohou pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace (Vodáček, Vodáčková, 2013, s.130). Skládají se z potřeb:

- *spojenectví* – potřeba přátelských vztahů s ostatními
- *výkonu* – zaujmout v kolektivu dominantní postavení
- *moci* – potřeba ovlivňovat ostatní lidi.

Rozdílnost nebo nesourodost lidí přináší různé úrovně potřeb. Každý z nás může přikládat větší potřebu výkonu (úspěchu), nebo spojenectví či potřebu moci. Kde jaká potřeba hraje důležitější roli rozhoduje to, v jakých manažerských funkcích se pohybujeme. Zejména v nižších funkcích je kladen důraz na potřebu výkonu, u vyšších manažerských funkcí se vyvíjí tlak na potřeby moci. Nezmíněná potřeba, a to potřeba spojenectví, se podle Armstronga (1999) nepovažuje za nijak významnou na žádné úrovni řízení.

2.2.5 Shrnutí teorií zaměřených na obsah

Všechny zde zmíněné teorie – Maslowova, Herzbergova, Alderferova i McClellandova mají mnoho společného a to v obsahových náplních jednotlivých motivačních faktorů, které jsou úzce provázány. Tyto teorie bychom neměli chápat jako teorie, které si navzájem odporují, naopak jako teorie, které se nevylučují.

2.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu soustřeďují pozornost od vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 132). Mezi nejčastější teorie zaměřené na průběh motivačního procesu patří:

- *Vroomova expektační teorie (teorie očekávání)*
- *Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání*
- *Adamsova teorie spravedlivé odměny (spravedlnosti)*

2.3.1 Vroomova expektační teorie (teorie očekávání)

Základy teorie očekávání položil Victor H. Vroom roku 1964 ve své práci „*Work and Motivation*“. Zmínil, že motivace je možná pouze v případě, když mezi výkonem a výsledkem existuje vnímaný a použitelný vztah a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb (Armstrong, 2007, s. 225). Tvrdil, že člověka ovlivňuje jeho vnitřní očekávání ve třech elementech:

- *valence* – přesvědčení o atraktivnosti cíle
- *instrumentality* – přesvědčení o dosažitelnosti odměny
- *expectancy* – přesvědčení o reálnosti dosažení.

Pracovník tedy musí věřit nejen v cíl samotný, ale také ve schopnost cíle dosáhnout a po splnění cíle v nabytí očekávané odměny. Protože pokud člověk nevěří v to, co má dělat, nemůže být motivován.

2.3.2 Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání

Jde o rozšířený model teorie očekávání vypracovaný L. W. Porterem a E. Lawlerem pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti. Tato teorie podle Vodáčka a Vodáčkové (2013) vyvolává zamyšlení se nad myšlenkovými postupy a to:

- posouzení hodnoty očekávané odměny
- posouzení znalostí a dovedností, které pomohou usnadnit dosažení cíle
- odhad úsilí s jeho subjektivní hodnotou (jestli za to dané úsilí stojí)
- doplňující úvahy (zda můžeme vedoucímu věřit).

„Pro sílu motivačního úsilí je rozhodující zaměstnancovo vyhodnocení subjektivní atraktivnosti očekávané motivační odměny ve srovnání s předpokládaným úsilím a riziky jejího dosažení“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 134).

2.3.3 Adamsova teorie

Tato teorie spravedlnosti je spojovaná s pracemi J. Stacy Adamse kolem let 1963. Jádrem spočívá v tom, že „každý ze zaměstnanců má sklon k subjektivnímu hodnocení své pracovní pozice, výkonu a odměny v porovnání se svými kolegy“ (Vodáček, Vodáčková, 2013, s. 135).

Zaměstnanci považují odměnu spravedlivou jen pokud platí to, že jejich osobní odměna ve srovnání s jejich vynaloženým osobním úsilím je stejná jako odměna spolupracovníků ve srovnání s jeho vynaloženým úsilím.

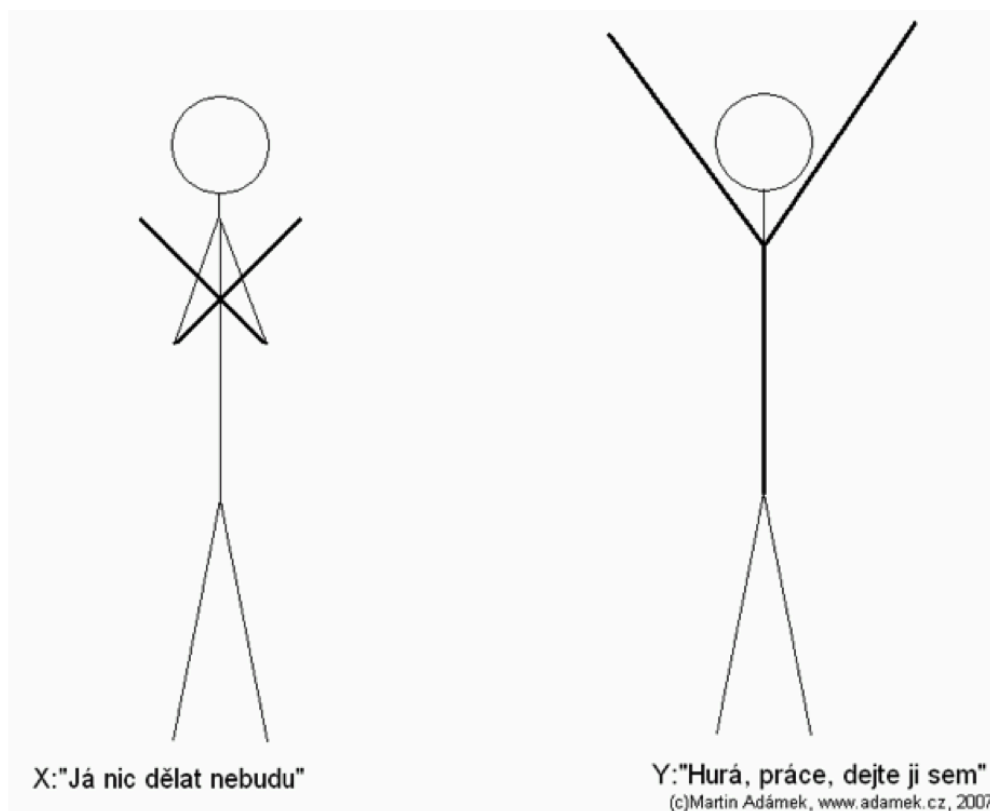
Zaměstnavatel by měl tedy sledovat dosahovaný výkon zaměstnanců a zamyslet se nad reakcemi zaměstnanců při zvyšování platu či mezd, aby nedocházelo k zesměšňování této teorie tím, že jde spíše o závist pracovníků než o snahu o spravedlnost.

2.4 Další teorie

2.4.1 McGregorova “teorie X a teorie Y” – teorie vedení lidí

McGregorova teorie je založena na dvou opačných přístupech manažerů ke svým spolupracovníkům. Úkolem je nalézt rozumnou míru mezi těmito dvěma extrémy. “Teorie X” představuje pracovníka, který nemá své zaměstnání v oblibě, vykonává ho jen pro zajištění obživy. Vyhýbá se povinností a s pracovištěm není nijak spjat – sociálně ani emočně. Nemá ambice a v práci je spíše pasivní než aktivní. Manažer proto takového pracovníka musí vést autoritativně, direktivně. Jedná se o vedení, které pracovníkovi nedává velkou možnost rozhodovat se. K “teorii X” je opačná teorie “teorie Y”, vychází z toho, že pracovník má pozitivní vztah k práci a k zaměstnání, je angažovaný, uplatňující znalosti. V tomto případě může manažer aplikovat volný, demokratický styl vedení, který dovoluje pracovníkovi volně se rozhodovat.

Schéma č. 8 – Mimotechnická pomůcka k McGregorově teorii X a Y



Zdroj: <http://www.adamek.cz/zlepsovaky/mcgregor-teorie-x-y/>

2.5 Shrnutí teorií motivace

V této tabulce č.2 najdeme komplexní shrnutí všech již zmíněných teorií.

Tabulka č. 2 – Přehled teorií motivace

Kategorie	Typ	Teoretik	Shrnutí teorie
Instrumentalita	Taylorismus	Taylor	Pokud budou odměny a tresty přímo provázány s výkonem, budou lidé motivováni.
Teorie zaměřené na obsah (potřeby)	Hierarchie potřeb	Maslow	Hierarchie pěti potřeb: fyziologických, bezpečí a jistoty, sociálních, uznání, seberealizace. Potřeby hierarchicky výše se mohou objevit, až pokud jsou uspokojeny potřeby nižší úrovně.
Dvoufaktorový model	Satisfactory/dissatisfactory	Herzberg	Dvě skupiny faktorů ovlivňují uspokojení z práce: 1. vnitřní motivátory (satisfactory) – vnitřně souvisejí s prací – úspěch, uznání, odpovědnost a růst; 2. vnější motivátory (hygienické potřeby) – stojí mimo práci - plat / mzda, pracovní podmínky.
	ERG teorie	Aldefer	Vychází z Maslowovy teorie potřeb, avšak rozlišuje jen tři potřeby a to: existenční, vztahové, růstové.
	Teorie spojení, výkonu, moci	McClelland	Organizace mohou pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace: spojení, výkonu, moci.

Teorie zaměřené na proces (kognitivní)	Teorie očekávání	Vroom, Porter a Lawler	Výkon a motivace jsou ovlivněny: 1. spojením mezi úsilím a výkonem, 2. spojením mezi výkonem a výsledky a 3. významem výsledku pro danou osobu. Po tomto úsilí bude následovat odměna a že odměna stojí za to.
	Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé jsou motivovanější, pokud je s nimi zacházeno slušně a spravedlivě.

Zdroj: vlastní schéma

2.6 Motivace, odměny a peněžní pobídky

Peněžní pobídky a odměny mohou působit jako motivátor. Lidé zkrátka peníze k chodu potřebují a tudíž je tedy chtějí. Peníze ovšem nejsou jediným motivátorem a podle Armstronga (2007, s. 115) mohou sloužit k následujícím funkcím odměňování:

- Fungují jako cíl, o který lidé usilují v různé míře
- Fungují jako nástroj přinášející hodnotné výsledky
- Mohou symbolizovat příjemcovu hodnotu pro organizaci

Peníze lidi motivují, protože se za nimi může skrývat uspokojení mnoha potřeb. Pokud je zaměstnanecký příjem pravidelný, uspokojuje tak základní potřeby přežití, jistoty, bezpečí a potřebu sebeúcty i postavení – peníze mohou člověka dostat na stupeň odlišujícího se od jeho spolupracovníků a známých, naskýtá se možnost financovat věci, které si jiní nemohou dovolit. Peníze mohou uspokojit i méně žádoucí pohnutky nenasytnosti v touze po majetku a chamtivosti. Samy o sobě peníze nemusí mít žádný vnitřní význam, ale pro lidi mohou představovat symbol mnoha nehmatatelných cílů. Proto je výplata směřodátným faktorem při výběru zaměstnavatele a významně se k ní přihlíží pokud se rozhodujeme, zda-li u tohoto zaměstnavatele stále zůstaneme.

Armstrong (2007, s. 115) ve své knize uvádí, že čím více jsou používány odměny k motivování lidí, tím větší mají tito lidé sklon ztrácet zájem na čemkoli, co musejí vykonávat, aby tyto odměny dostali. Cituje výzkum, který „opakovaně ukázal, že čím je odměna význačnější nebo více stimulující, tím více narušuje, nahlodává vnitřní zájem“, říká, že „lze použít různé prostředky, jak přimět lidi, aby něco dělali nebo udělali, ale že to má daleko k tomu, přimět lidi aby něco chtěli dělat nebo udělat“.

3 SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Spokojenost resp. nespokojenost zaměstnanců ve firmě nebo v organizacích podle VÚPSV, v.v.i ovlivňují různé faktory, mezi něž patří:

- flukтуаční potenciál zaměstnanců
- míra identifikace s firmou či organizací
- vztahy mezi určitými stupni řízení
- představy zaměstnanců o vedoucích pracovnících
- komunikace ve firmě
- hodnotové orientace zaměstnanců

3.1 Výzkum spokojenosti

Při výzkumu spokojenosti zaměstnanců ve firmě pomocí dotazníku bychom měli třídit data dle kritérií:

- oddělení, úsek
- počet let v zaměstnání
- sociodemografické ukazatele (pohlaví, věk, děti, vzdělání)
- má / nemá podřízené

Chybějící odpovědi

Všichni dotazovaní mají za úkol odpovědět na všechny zadané otázky v dotazníku. Pokud někdo neodpoví nebo odpoví „nevím“ nejsou tyto hodnoty do statistiky započítány. Důvodem je lepší porovnatelnost výsledků v jednotlivých úsecích či v celém podniku. Pokud se vyskytuje ve stejných otázkách odpověď „nevím“, indikuje to problém, že respondenti nechtějí říci, jak se věci ve skutečnosti mají. Proto je lepší v této situaci provést detailnější průzkum chybějících odpovědí nebo odpovědí „nevím“ u všech zadaných otázek a na tyto otázky se zaměřit.

3.2 Členění spokojenosti zaměstnanců

Spokojenost je široký pojem, který se skládá z následujících částí:

- spokojenost s prací
- sdílení informací a komunikace
- interpersonální vztahy ve firmě
- rozvoj a kariérní růst
- odměňování a hodnocení
- styl řízení
- vztah k organizaci
- organizace práce
- bezpečnost a ochrana zdraví při práci
- přání a stížnosti
- celkový profil podniku

Spokojenost s prací

Tato složka udává to, jak jsou zaměstnanci obecně ve firmě spokojeni. Celková spokojenost s prací je ukazatel, nesoucí další aspekty jako je platové ohodnocení, benefity, pracovní podmínky, vztahy na pracovišti a celková atmosféra.

Sdílení informací a komunikace

Stěžejní komunikace je komunikace mezi nadřízeným a podřízeným a informováním obecně. Nejprve se musíme zabývat informacemi od vedení firmy, dále od přímého nadřízeného a reakcemi zaměstnanců. Přesněji řečeno - jestli vedení organizace naslouchá přáním a potřebám zaměstnanců. Sdílení informací a komunikace probíhá i mezi spolupracovníky i jednotlivými útvary. Pro zjištění těchto informací by se měly v dotazníku objevit otázky typu:

- Dostává se zaměstnaným dostatek informací k vykonávání své práce?
- Komunikuje nadřízený adekvátně se svými podřízenými?
- Nevázne komunikace mezi jednotlivými úseky / odděleními?

Interpersonální vztahy ve firmě

Osobní vztahy hrají pro zaměstnance velmi důležitou roli. Mohou utužovat, stmelovat pracovní kolektiv nebo naopak bývají důvodem odchodu z firmy. Rozbor vztahů na pracovišti podléhá čtyřem kategoriím. První kategorie se zabývá formálními vztahy, další kategorie vztahy neformálními, třetí vztahy s nadřízeným a poslední čtvrtá diskriminací na pracovišti. Zaměstnaným klademe otázky:

- Jaké jsou osobní vztahy mezi zaměstnanými?
- Převládá zde přátelská atmosféra, nebo jaká atmosféra na pracovišti panuje?
- Jsou k sobě pracovníci výpomocní?
- Je ve společnosti diskriminace?

Rozvoj a kariérní růst

V této části jsou formulovány podmínky profesního rozvoje, zda-li podnik vytváří správné podmínky pro rozvoj a vzdělání svých zaměstnanců. Tento výzkum dále přináší informace o tom, jaký mají zaměstnanci postoj k přebírání zodpovědnosti při plnění pracovních projektů. Spadá sem také školení organizované firmou a na to navazující ohodnocení z pohledu zaměstnanců, jestli je dané školení přínosné a účelné. Otázky v dotazníku by měly charakter:

- Jak vidí zaměstnanci firmu z hlediska profesního rozvoje?
- Uplatňují pracovníci svůj plný pracovní potenciál? Neměli by pracovat na jiných pracovních místech, kde by mohli tento potenciál využít?
- Jsou pro zaměstnance firemní školení přínosná?
- Je firma spravedlivá v kariérním růstu?

Odměňování a hodnocení

S odměňováním a hodnocením jde ruka v ruce motivace. Ta se, jak již víme, dělí na vnější a vnitřní zdroje. Mezi vnější zdroje patří dostupnost zaměstnaneckých výhod a další odměňování. Do vnitřních zdrojů řadíme zajímavost, užitečnost práce. Otázky pro vytvoření části „odměňování a hodnocení“ dotazníku by byly následující:

- Co je pro Vaše zaměstnance v podniku důležité?
- Co patří mezi hlavní potřeby Vašich zaměstnanců?
- Jsou zaměstnanecké benefity pro zaměstnance dostatečné?
- Je pro zaměstnance jejich práce zajímavá a užitečná? Cítí se být dostatečně motivovaní?

Styl řízení

V této části je podstatné zmapovat úroveň řízení, převažující styl řízení (autoritativní či participativní styl) a zaměření manažera na dílčí sektory. Tímto modulem zjišťujeme také možnost participace zaměstnaných na rozhodování.

Zaměření otázek:

- Jsou zaměstnaní spokojeni se svým nadřízeným? Jak posuzují jeho práci?
- Jaký styl řízení v podniku převládá?
- Cítí se podřízení rozvíjeni od svých manažerů?
- Mohou zaměstnanci činit rozhodování?

Vztah k organizaci

Zaměstnanci, kteří mají k firmě ve které pracují pozitivní vztah:

- chtějí ve firmě setrvat
- doporučili by své zaměstnání svým blízkým a známým
- bez nutnosti „biče“ (kontroly, pobídek) pracují oddaně pro svoji firmu
- pro firmu jsou schopni pracovat déle, např. i po pracovní době

Zjišťujeme loajalitu k zaměstnavateli a také k pracovní motivaci. Modul dělíme na ztotožnění se s firmou (loajalitu), zúčastněnost a dále na fluktuaci zaměstnaných.

Otázky definujeme:

- Jsou zaměstnaní ve firmě loajální?
- Doporučili by své zaměstnání známým?
- Jsou v podniku motivovaní zaměstnanci, kteří jsou ochotni pracovat i po skončení jejich povinností?
- Přemýšlejí zaměstnaní o odchodu z firmy?
- Jaký časový horizont chtějí zaměstnanci u nás pracovat?

Organizace práce

Tato část s sebou nese informace o jednotlivých pracovních úsecích, jako jsou cíle a úkoly, potřebný čas, technické vybavení, prostředky potřebné k práci, dostatečný počet pracovníků a informací pro vykonávání práce.

Chceme vědět:

- Na jaké úrovni je podle zaměstnaných organizace práce v podniku?
- Mají zaměstnaní jasně definované pracovní cíle a povinnosti?
- Umí si pracovníci svoji práci organizovat?
- Mají možnost si rozvrhnout pracovní dobu?
- Je počet spolupracovníků adekvátní vzhledem k objemu práce?

Bezpečnost a ochrana zdraví při práci

Modul bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nám dává informaci o tom, jak lidé subjektivně vnímají fyzickou i psychickou náročnost své práce. To vede k vytvoření jakési „mapy“ náročnosti práce, do které zaznamenáváme hodnoty jednotlivých profesí nebo úseků firmy.

- Jak jsou vnímány pracovní podmínky zaměstnanými?
- Je zde vysoká míra rizika z hlediska poškození zdraví/úrazu?
- Dělá firma pro zaměstnance školení v oblasti BOZP?

Přání a stížnosti

Tento modul se od předešlých odlišuje tím, že do této doby byla spokojenost kvalifikována jednotlivými aspekty pracovního života, nyní u tohoto modulu je zaměření spíše na konkrétní přání či stížnosti zaměstnaných. Ptáme se:

- Čeho se týká nespokojenost zaměstnanců ve firmě?
- Jaké změny by měly v podniku proběhnout?
- Co se zaměstnaným líbí?
- Co by pracovníci navrhli pro zlepšení pracovní spokojenosti?

Celkový profil podniku

Do celkového profilu zahrnujeme výsledky z firemního šetření spokojenosti zaměstnanců. Po analýze hodnot zjistíme s čím jsou pracovníci spokojeni a co naopak hodnotí záporně.

3.3 Další metody výzkumu spokojenosti s prací

Podle Armstronga (2007, s. 229) míru spokojenosti můžeme zjistit pomocí anket. Lze zde uplatnit čtyři metody výzkumu.

1. Použití strukturovaných dotazníků (již výše zmíněná metoda)

Dotazníky rozdáváme všem pracovníkům, nebo jen vybranému vzorku. Dělí se na standardizované (univerzální), nebo jsou individuálně tvořeny pro danou organizaci.

Jako jednou z výhod u standardizovaných dotazníků je to, že byly mnohokrát odzkoušeny a existují normy, podle kterých jsme schopni dané výsledky porovnávat.

Další výhodou u těchto dotazníků je to, že u nich lze provádět benchmarking (srovnávání) s odlišnými organizacemi, za pomoci specializovaného útvaru.

Při sestavování individuálních dotazníků je doporučena žádost o pomoc zkušeného psychologa, který zabezpečí kvalifikovanou práci spojenou s vytvářením a zaváděním (pilotování) dotazníků a také s následnou interpretací výsledků. Výhodou dotazníků je jejich relativní finanční nenáročnost jak z hlediska přípravy tak z hlediska vyhodnocení, pokud se jedná o veliký počet respondentů. Ukázka, jak může dotazník vypadat, najdeme v příloze A.

2. Použití rozhovorů

Jedná se o rozhovory tvořené otázkami s otevřeným koncem nebo rozhovory jdoucí do hloubky, při kterých lze hovořit o širokém záběru záležitostí. Používají se polostrukturované rozhovory, které s sebou nesou jakýsi seznam bodů, jichž se má rozhovor týkat. Dotazující by měl dovolit respondentovi diskutovat o těchto bodech, aby tím tak zjistil jeho postřehy a upřímné názory.

Přednost se dává individuálním rozhovorům, odhalující skutečné názory. Ty jsou časově náročné, zároveň drahé i obtížné z hlediska vyhodnocení. Provádí se také veliké diskuse mezi danými lidmi např. z oboru, představující rychlý způsob kontaktu s velkým počtem lidí. Tyto výsledky není jednoduché třídit a někteří z dotazovaných mohou mít potíže s vyjadřováním svých postojů a názorů před kolegy.

3. Kombinace dotazníku a rozhovoru

Tímto způsobem kombinujeme kvantitativní údaje z dotazníku s kvalitativními údaji z rozhovorů. Doporučuje se, aby byly na dotazníky navázány rozhovory i když zkoumáme jen malý počet dotazovaných. Umožní to tak respondentům vyjádření svého osobního názoru.

4. Využití diskuzních skupin

Diskuzní skupinou se myslí reprezentativní vzorek pracovníků, jejichž postoje a zaujetí se zkoumá. Významnými rysy pro diskusní skupiny jsou informovanost, strukturovanost a důvěrnost.

4 METODOLOGIE

4.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je v první řadě především pomocí dotazníků a doplňujících rozhovorů v tiskárně Tiskap s.r.o. zjistit ucelený obraz o tom, jaké jsou sociodemografické ukazatele pracujících lidí v tiskárně, dále zda jsou zaměstnanci firmy s prací a chodem v zaměstnání spokojeni, jestli jsou dostatečně motivovaní a také co přesně je dokáže nejvíce motivovat.

Abychom mohli zjistit současnou spokojenost zaměstnanců s prací, musíme sestavit dotazník ohledně výzkumu spokojenosti, obsahující otázky z jednotlivých úseků, jež jsou popsány v teoretické části této práce, jako je spokojenost s prací, se sdělováním informací, s interpersonálními vztahy, se stylem řízení apod. (viz kapitola 3.2).

Spokojenost s prací je úzce spjata s motivací, proto je důležité do dotazníku zahrnout, který z níže uvedených podnětů na zaměstnance působí jako motivátor a naopak co k motivaci zaměstnanců nevede.

Z výsledku jsme následně schopni určit, do jaké sféry se musí investovat finance či úsilí, aby byl tento proces efektivní a přínosný pro obě strany.

4.2 Techniky sběru dat

Výzkum a následný sběr dat jsem prováděl papírovou formou ve firmě Tiskap s.r.o. pomocí vlastnoručně vytvořeného dotazníku, tvořící osmnáct otázek, kde jsem mezi první zařadil sociodemografické otázky pro lepší poznání respondentů. Další otázky se týkaly počtu let v zaměstnání a vztahu k tiskárně. Do dotazníku jsem také zařadil otázku - míra dosaženého vzdělání, která nám dá informaci o tom, zda ve firmě pracují lidé s vysokoškolským vzděláním, vyučení jedinci nebo lidé se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. V dotazníku nalezneme také otázku se sémantickým diferencialem, blíže určující to, čím je každý ze zaměstnaných motivovaný a jakou váhu určitému podnětu přiřazuje. Poslední a předposlední otázka v dotazníku představuje otázky otevřené pro lepší poznání názoru respondenta.

Z celkového počtu čtyřiceti pěti zaměstnanců tiskárny se mi do rukou dostalo dvacet sedm vyplněných dotazníků od přítomných pracujících. Ačkoli byl dotazník anonymní, přesto u třech dotazníků nebylo vyplněno pohlaví, věk a další otázky, které jsou směrodatné pro následující rozdělení a vyhodnocení. Proto tyto dotazníky byly vyřazeny (viz kapitola 3.1 v teoretické části - Chybějící odpovědi).

K dalšímu sběru dat mi posloužily krátké rozhovory s pracovníky, které mi rozšířily představu o motivačním programu a jeho oblíbenosti.

Charakteristika podniku Tiskap s.r.o.

Tiskárna Tiskap s.r.o., jak ji známe v dnešní podobě, se sídlem v areálu prodejního autoservisu Autocentrum Dojáček v Praze – Vršovicích, vznikla v září roku 1991. Její název byl odvozen od jejích zakladatelů - Karel a Pavel Dojáček, tudíž se dříve jmenovala pouze KAP. Její název se díky změnám v administrativě kvůli délce názvu musel změnit pomocí předpony na delší název Tiskap. V počátcích své existence byla tiskárna Tiskap „garážovou“ tiskárnou, která by se postupem času a díky zájmu o její služby, do garáže nevešla, proto se musela přestěhovat do dnes již neexistujícího dřevěného objektu ve Vršovicích. Tato dlouhá hala se musela příčkami rozdělit na místnosti jako je příjem zakázek, fotokomora, knihárna, tisková místnost atd. Za těchto podmínek tiskárna fungovala zhruba pět let než se dále začala rozšiřovat

o výsek. Po pořízení vybavení pro výsek se zjistilo, že bude potřeba dalšího tiskového stroje. Nešlo jen o zvýšení kapacity, ale stoupala potřeba čtyřbarevného tisku a k dispozici byl jen jednobarevný tiskový stroj, který byl svými vlastnostmi již na danou dobu nedostačující. Tiskárna tak investovala do pětibarevného ofsetového stroje Dominant, který představoval veliký skok kupředu. Po pěti letech provozu v této dřevěné hale byla zahájena kompletní přestavba budovy, ve které dodnes tiskárna sídlí (viz obr. č. 1).

Z počátku fungování provozovny se používaly klasické knihtiskové stroje, které byly později nahrazeny zmíněnými ofsetovými stroji značky Heidelberg. Tyto ofsetové stroje jsou schopny tisknout ve formátu až 100 x 70 cm, dále 50 x 70 cm a také 50 x 35 cm.

Pro finální dokončování produktů má tiskárna k dispozici laminovací stroj, řezačky papíru, snášecí a šicí linku.

Tiskárna se vedle běžných tiskovin jako je výroba dopisních papírů, obálek, propagačních materiálů a záručních listů specializuje na atypické tiskové produkty, mezi ně patří použití voňavých laků pro finální úpravu tiskových materiálů. Tyto vonné laky dodají tiskovinám jedinečný, tématický a nezaměnitelný charakter. V nabídce těchto specifických laků je např. vůně koly, ovoce, tabáku, pro vánoční období vůně skořice a mnoho dalších.

Dále se v tiskárně na zakázku vyrábí nástěnné kalendáře řádově okolo 40 různých druhů ročně, z nichž některé vyhrály nejvyšší ocenění v soutěži „Kalendář roku“. Jde o produkty náročné na zpracování a ne jen o obyčejné tiskoviny, které projdou tiskovým strojem a dalším běžným dokončením.

V současnosti zaměstnává Tiskap s.r.o. 45 pracovníků, kteří se od roku 2000 střídají ve třísměnném provozu. Pokud tedy některý zaměstnanec potřebuje neplánované volno, ať už z důvodu nemoci nebo důvodů rodinných, je zde možnost vzájemného zastoupení. Tiskárna Tiskap s.r.o. spolupracuje s Autocentrem Dojáček s.r.o., které sídlí v témže areálu a patří otci jednatele společnosti. Pro autocentrum se vyrábí potřebné materiály určené k provozu prodejny aut a servisu, v neposlední řadě pozvánky na různé firemní akce. Další oblíbenou záležitostí pro upoutání pozornosti je 3D tisk, který dodá tiskovině na vzhledu.

Obrázek č. 1 – Tiskárna Tiskap s.r.o. v dnešní podobě



Zdroj: http://www.tiskap.cz/files/galerie/25_b.jpg

Informace o firmě:

Obchodní název:	TISKAP s.r.o.
Sídlo:	U Seřadiště 65/7, 101 00, Praha – Vršovice
Právní forma:	Společnost s ručením omezeným
Vznik společnosti/přepis na s.r.o.:	1.7.2004
IČ:	27158209
Typ podnikatele:	Právnícká osoba
Jednatel:	Pavel Dojáček, MBA
Kapitál:	Jmění: základní Vklad: 200 000Kč

Předmět podnikání

Předmětem podnikání firmy je:

- Výroba
- Obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
- Silniční a motorová doprava

Dodavatelé²

- Antalis s.r.o. – velkoobchod s papírem
- PaperlinX (Ospap a.s.) – dodavatel papíru
- Michael Huber CZ – dodavatel tiskových barev

Konkurenti

- AF BKK, s.r.o.
- Tisk Horák a.s.

Zákazníci společnosti Tiskap s.r.o.

Zákazníky tiskárny Tiskap s.r.o. jsou ve větší míře agentury (cca 3 velké firmy) a to přesně v poměru 70/30 s koncovými, přímými zákazníky. Na tyto tři podniky je tiskárna velmi vázaná. Snahou je zde dostat tento poměr na 50/50, kvůli jistotě např. při vypovězení spolupráce s jednou velkou, pro tiskárnu důležitou, odběratelskou firmou.

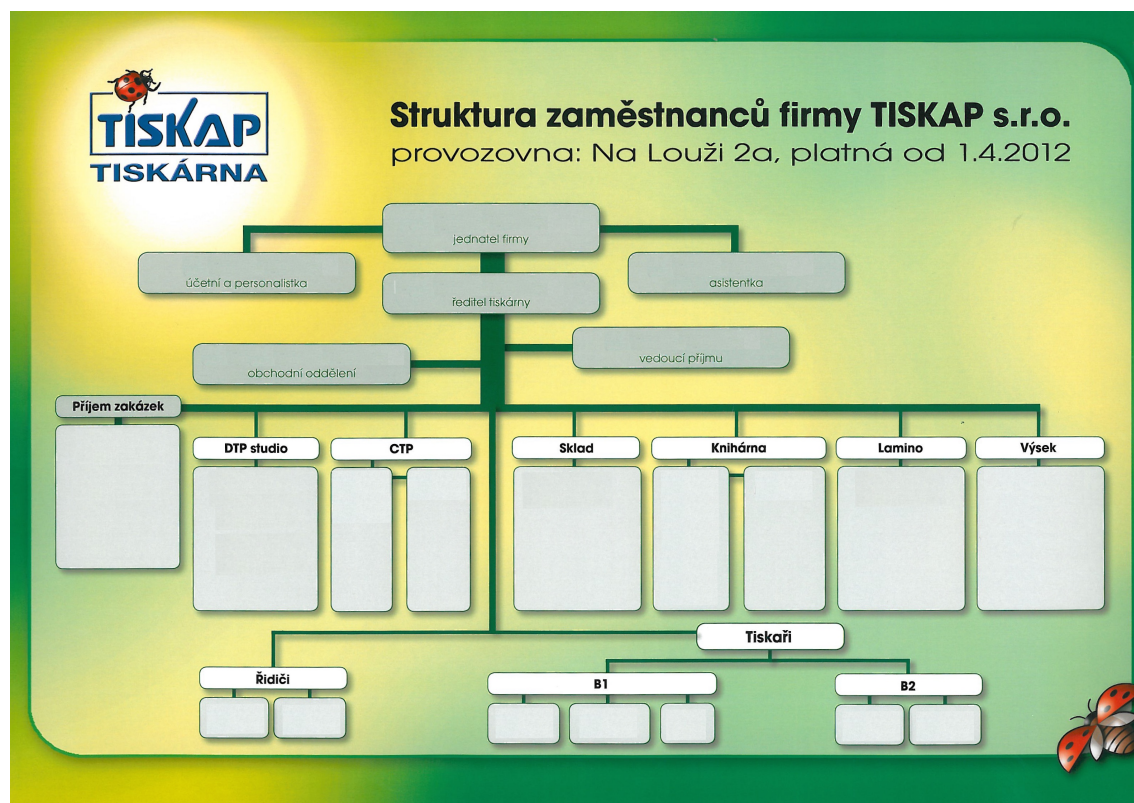
² dle osobního rozhovoru s ředitelem tiskárny Tiskap s.r.o.

Organizační struktura

Nyní zde popíšeme organizační strukturu zaměstnanců ve firmě Tiskap s.r.o. od samotného jednatele firmy až po posledního zaměstnance.

Jednatel firmy stojí v čele samotné tiskárny, má svoji účetní a asistentku. Hned pod jednatelkou firmy má místo ředitel tiskárny, který zodpovídá za její chod. Na to navazují dvě samostatná oddělení a to obchodní oddělení a vedoucí příjmu. Struktura se začne členit do sedmi úseků představující každý jiné oddělení, kde má vždy někdo hlavní úlohu a přebírá za pracovníky pod sebou odpovědnost. Do těchto sedmi úseků spadá oddělení příjmu zakázek, DTP studio (desktop publishing), CTP (computer to plate), sklad, knihárna, lamino, výsek. Tiskaři a řidiči se v organizační struktuře napojují na ředitele tiskárny. Zatímco u řidičů není specifické dělení, tiskaře rozčleňujeme do dvou celků podle možné velikosti formátu u tiskařských strojů, které jsou schopny tisknout formát B1 (100 x 70 cm) a formát B2 (50 x 70 cm). Mimo tuto pevnou strukturu firmě pomáhají i externisti nebo brigádníci, pokud je například náročné období na zpracování vzhledem k počtu zakázek (období Vánoc nebo jiné větší zakázky).

Schéma č. 9 – Struktura zaměstnanců firmy Tiskap s.r.o.

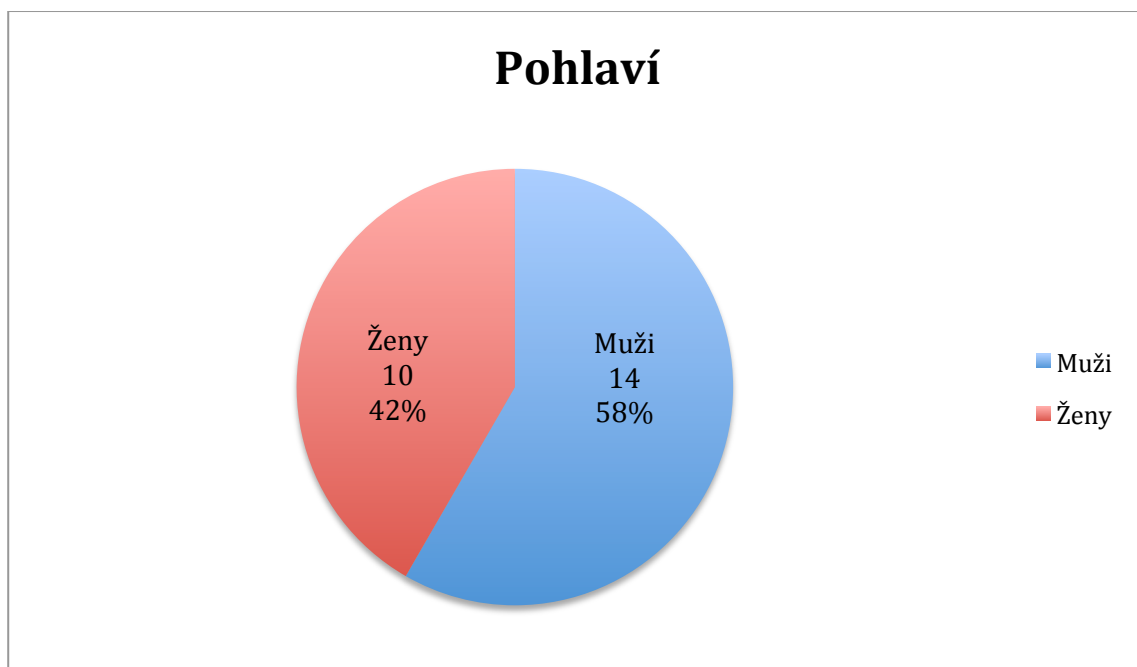


Zdroj: vlastní schéma

4.3 Analýza dat, výsledky šetření

Pro představu, kdo v tiskárně pracuje, se první otázka týká pohlaví zaměstnaných. Z výzkumu vyplynulo, že po redukci zmíněných tří neúplných dotazníků (v dané době, kdy byl dotazník prováděn) pracovalo ve firmě 14 mužů a 10 žen. Muži tedy představují více než polovinu, přesně 58% a ženy tvoří 42% z celkového počtu z přítomně pracujících. Ženy většinou zastávají lehčí fyzickou práci v knihárně nebo v CTP a DTP studiu - oproti mužům, kteří obsluhují stroje s velkým formátem B1, B2, výsek, dále autodopravu a zbylé práce náročné na řízení a občas i fyzickou práci.

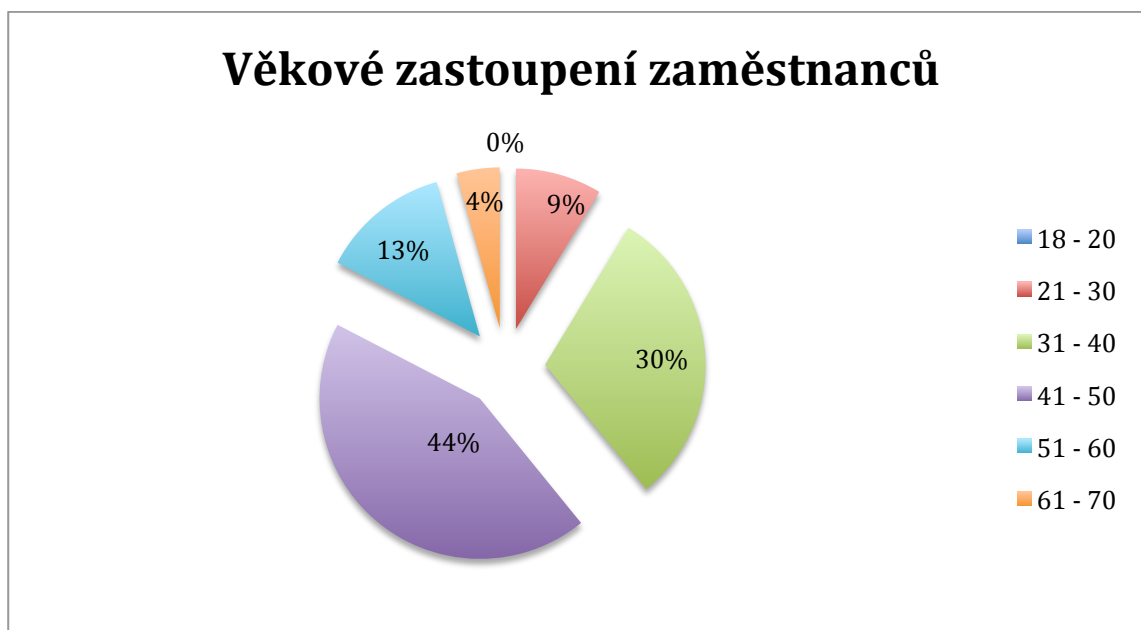
Graf č. 1 – Genderové zastoupení



Zdroj: vlastní graf

Druhá otázka byla zaměřena na věk zaměstnanců v určitém věkovém rozmezí stanoveném v dotazníku. Nejvíce pracovníků je zde ve věku od čtyřiceti jedna let do padesáti. Veliké procento také tvoří pracující od třiceti jedna let do čtyřiceti. Nepracuje zde pracovník, co by měl méně než dvacet let.

Graf č. 2 – Věkové zastoupení zaměstnanců



Zdroj: vlastní graf

Následující a to třetí otázkou jsme se dověděli, po jakou dobu zaměstnanci ve firmě Tiskap s.r.o. pracují. Nejvíce zaměstnanců pracuje pro firmu přes více než 10 let. Z výzkumu vyplynulo, že to jsou většinou tiskaři obsluhující velké tiskařské stroje s možností tisku formátu B1 a B2, kteří pro firmu pracují rádi, jsou dle dotazníku adekvátně finančně ohodnoceni a doporučili by svoji práci známým či příbuzným. Tři relativně noví pracovníci, kteří pro tiskárnu pracují po dobu dvou let odpověděli, že ve firmě v současné době rádi pracují a že po jejich nástupu do zaměstnání byly naplněny jejich představy. Tito tři zaměstnanci nepocítili žádný nedostatek, či zklamání, až na jednoho, který zmínil mzdu. Jak z výzkumu plyne, téma „mzda“ a její zvýšení, není jen problémem tohoto jednoho zaměstnance, ale je důležitá, zajímavá a motivující pro jakéhokoli jiného pracovníka, i přesto, že ji v dotazníku nezakroužkují jako nedostatek.

Graf č. 3 – Počet let v zaměstnání



Zdroj: vlastní graf

Většina zaměstnaných má k práci pozitivní přístup a ve firmě rádi pracují. Ostatní, až na jednoho/jednu, odpověděli „jiná“ a to podle mého názoru, že k firmě buď mají neutrální přístup nebo dle poznámek v dotaznících zkrátka ve firmě pracovat musí.

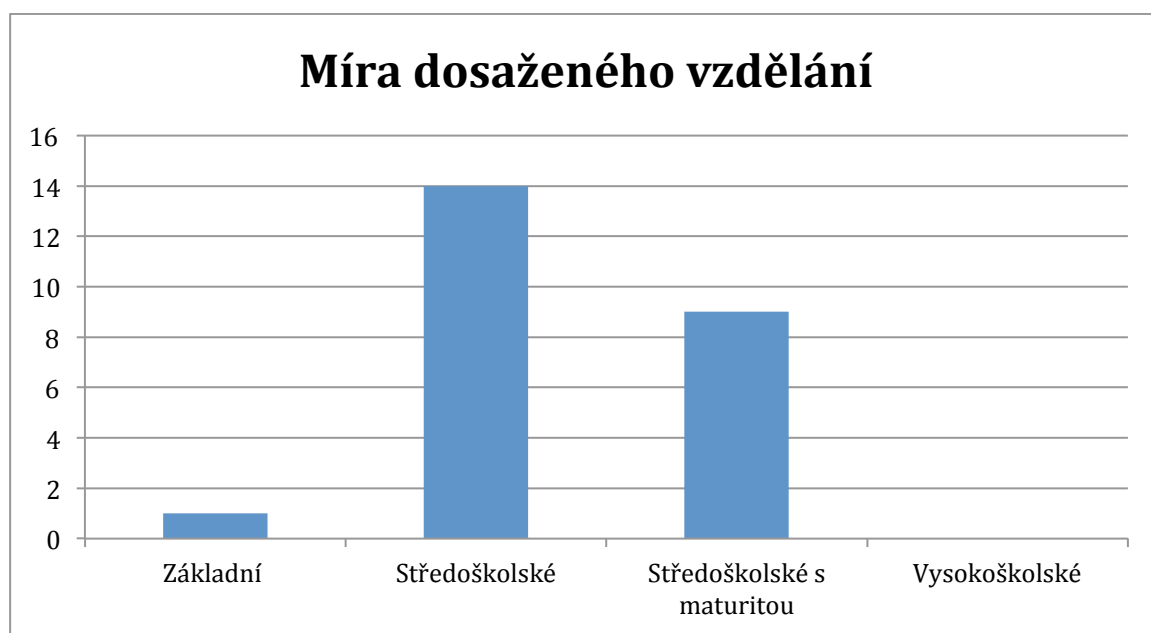
Graf č. 4 – Vztah k firmě ve které pracuji



Zdroj: vlastní graf

Pro přesnější poznání cílové skupiny jsem do dotazníku zahrnul také míru dosaženého vzdělání. Převládá zde středoškolské vzdělání, dále středoškolské s maturitou. Vysokoškolské vzdělání zde není zastoupeno a pouze základní vzdělání má zde jen jedna žena.

Graf č. 5 – Míra dosaženého vzdělání

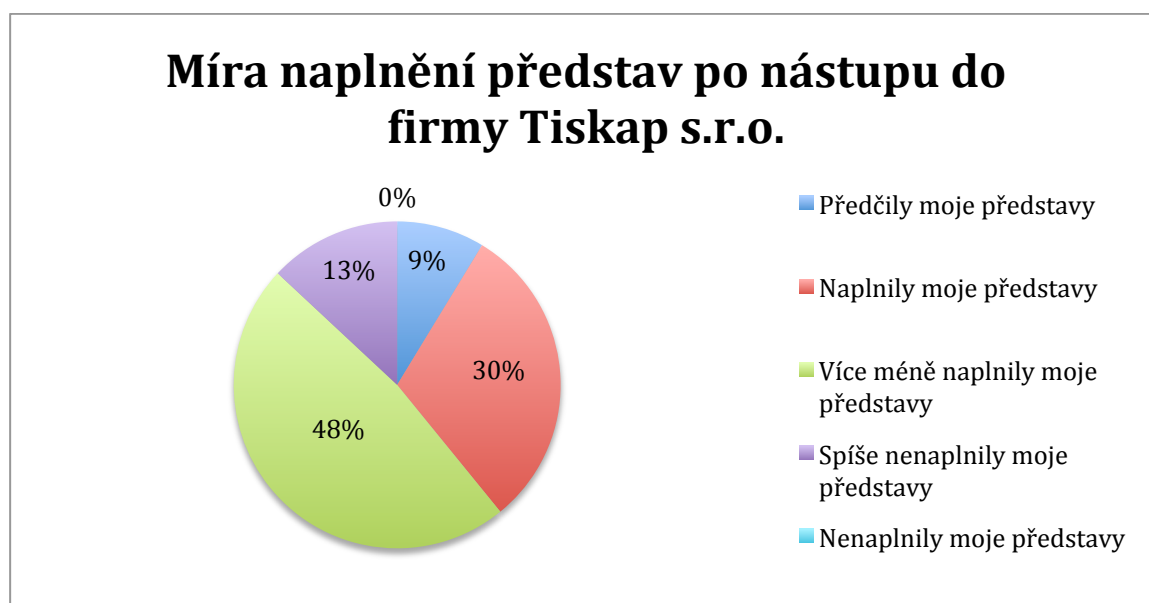


Zdroj: vlastní graf

Na otázku – míra naplnění představ po nástupu do firmy Tiskap s.r.o. - skoro polovina respondentů odpověděla, že jejich představy po nástupu byly více méně naplněny.

U dvou pracovníků, kteří představují 9% z celku, představy předčily očekávání. U sedmi pracovníků (30%) byly po nástupu představy naplněny. Nikdo z pracovníků nezaškrtl v dotazníku odpověď, že jeho představy nebyly naplněny.

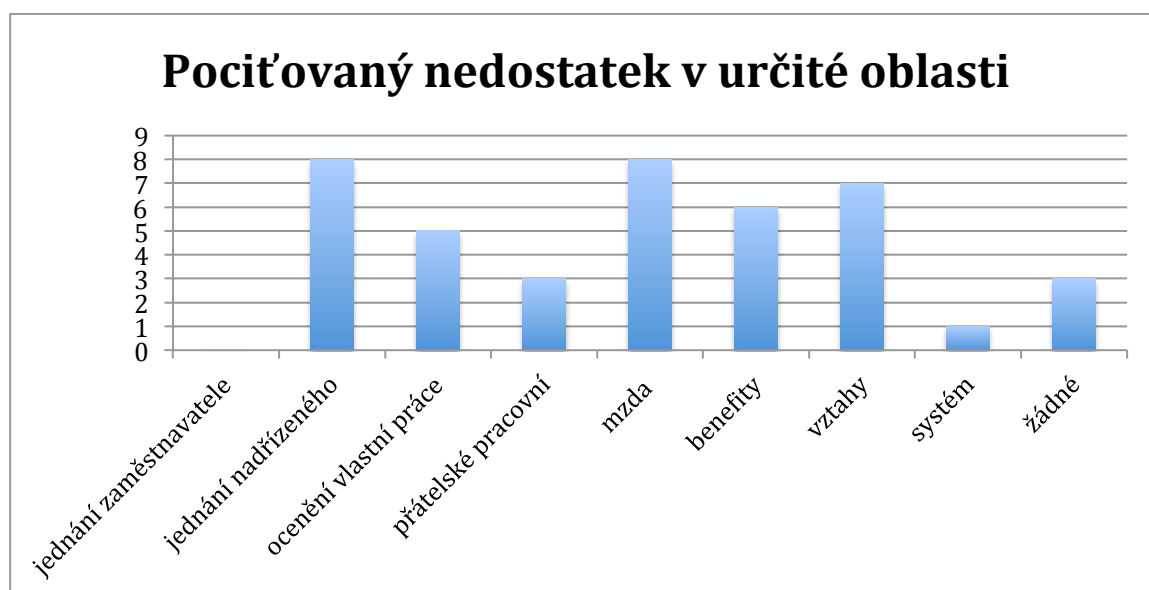
Graf č. 6 – Míra naplnění představ po nástupu do firmy Tiskap s.r.o.



Zdroj: vlastní graf

Po nástupu do tiskárny Tiskap s.r.o. byl jeden z pocíťovaných nedostatků v jednání nadřízeného, což může být každý v čele z určitého oddělení nebo ředitel tiskárny. Podle následujících otázek týkajících se vztahů na pracovišti a vztahů se zaměstnanci si myslím, že tento nedostatek v jednání vymizel. Větší nedostatek také představovala mzda, která je pro zaměstnance tiskárny nejvíce motivující složkou.

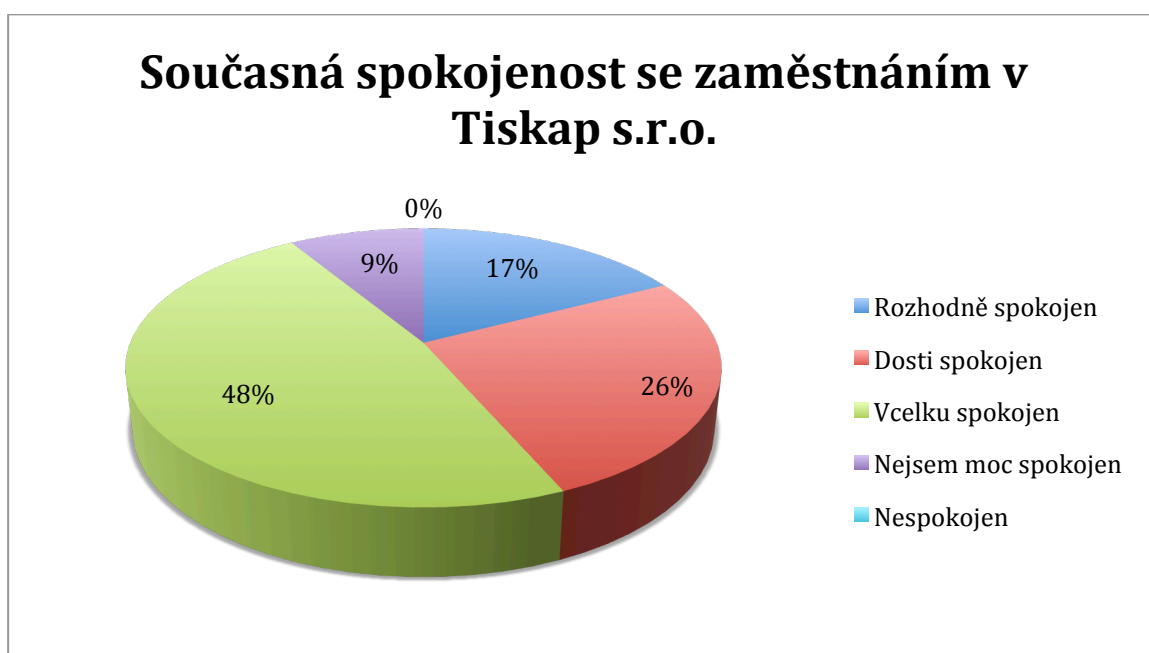
Graf č. 7 – Pocíťovaný nedostatek v určité oblasti



Zdroj: vlastní graf

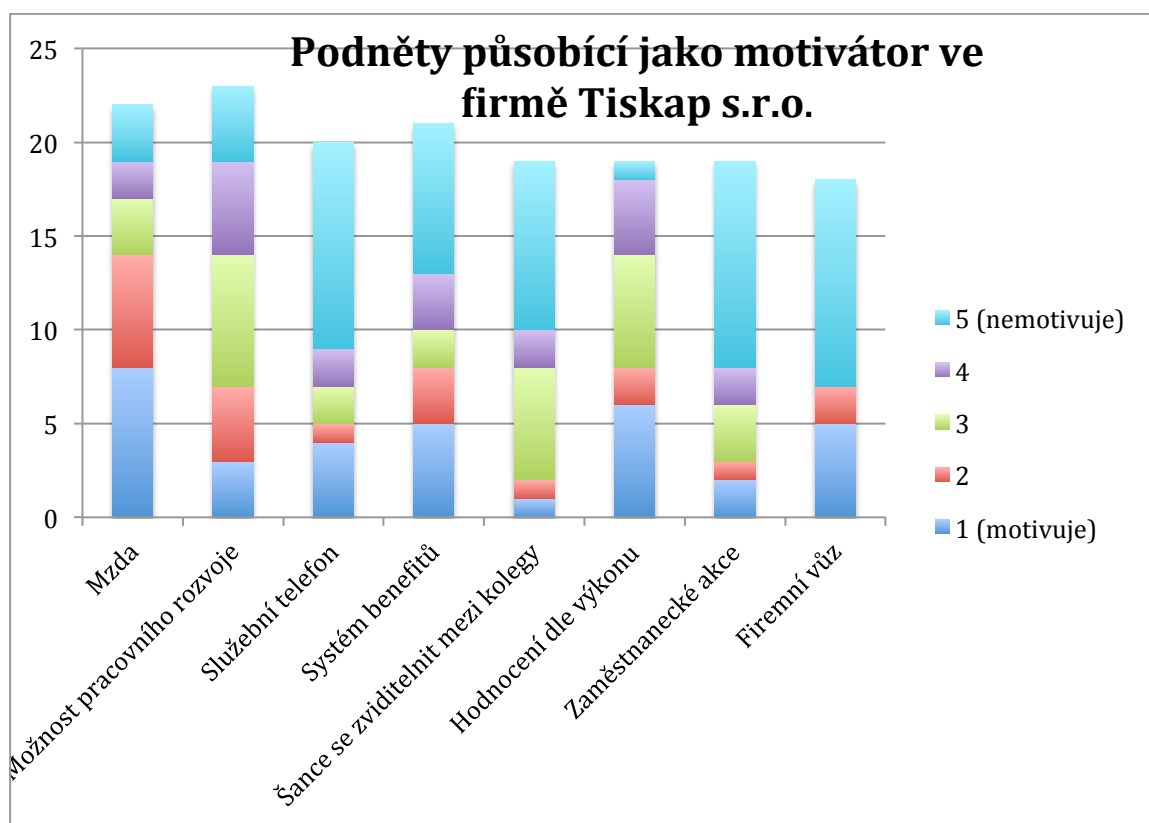
Graf spokojenosti se zaměstnáním v současné době poukázal na to, že skoro polovina pracovníků je vcelku spokojena se svým zaměstnáním, zbylá čtvrtina zaměstnanců je dosti spokojena a je zde také 17% pracovníků, kteří odpověděli, že jsou rozhodně ve firmě spokojení. 9% zaměstnaných, což jsou dva zaměstnaní - nejsou moc spokojení, ale nikdo ze zaměstnaných není vyloženě nespokojen.

Graf č. 8 – Současná spokojenost se zaměstnáním v Tiskap s.r.o.



Zdroj: vlastní graf

Graf č. 9 – Podněty působící jako motivátor ve firmě Tiskap s.r.o.



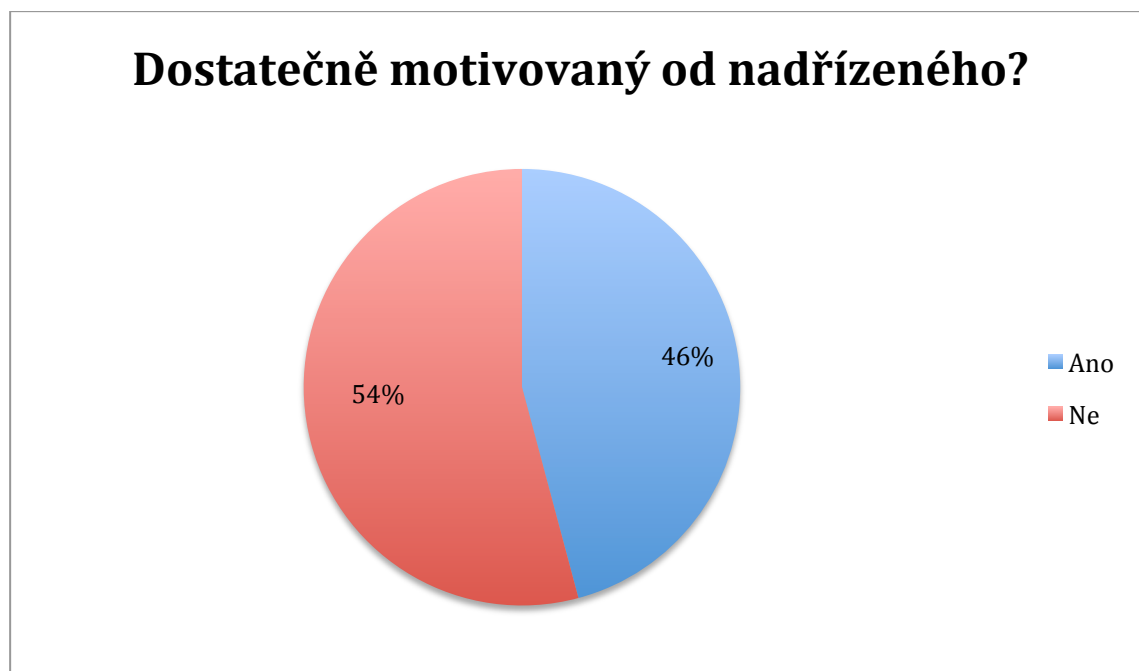
Zdroj: vlastní graf

Sémantickým diferencíálem se škálou od 1 do 5 jsme dosáhli určení toho, který podnět působí na zaměstnance jako motivátor. Nejvíce motivující je podle výsledků z dotazníků výše mzdy. Mzda také souvisí s hodnocením dle výkonu. Avšak při takovém velkém počtu výtisků na strojích (až 13000ks/hod), by bylo obtížné a nákladné dále kontrolovat každého v knihárně, kolik zrovna složil přehybů, popř. nalepil oboustranných lepenek pro dokončení nápojových stolních lístků nebo nasadil okýnek s gumičkou na nástěnný kalendář. Je zde tedy pro to zavedena jednotná cenová sazba. Každé oddělení (knihárna, CTP, DTP, výsek atd.) zastupuje někdo, kdo celé oddělení řídí. Tento zaměstnanec monitoruje odvedenou práci svých podřízených. Z již zmíněného grafu „pocitovaný nedostatek po nástupu do zaměstnání v určité oblasti“ víme, že zde byl u někoho problém se svým nadřízeným. Myslím si, že tento problém vymizel vzhledem k hodnocení z následujícího grafu „vztahy s nadřízeným“, ze kterého lze vyčíst, že skoro polovina zaměstnanců má se svým nadřízeným dobrý vztah, zbylí spíše dobrý a neutrální vztah (více viz str. 54, graf č. 15). Významným motivátorem je pro zaměstnance také

možnost pracovního rozvoje a systém benefitů. Mezi nejmenší motivátory lze řadit firemní vůz, zaměstnanecké akce a služební telefon.

Jste od Vašeho nadřízeného dostatečně motivovaný/ná? Takto zněla jedna otázka z dotazníku, s možností pouze dvou odpovědí a to ANO nebo NE. Necelá polovina se tedy cítí být dostatečně od svého nadřízeného motivovaná.

Graf č. 10 – Jste dostatečně motivovaný od svého nadřízeného?



Zdroj: vlastní graf

Opět se opakující mzda jako motivátor dovede náležitě motivovat společně s dobrým přístupem nadřízeného, který umí ocenit vlastní práci. Proto motivačními prostředky ve firmě Tiskap s.r.o. jsou finance, bonusy, třinácté platy, stravenky a další výhody. Nemotivující vyšel z dotazníků firemní vůz.

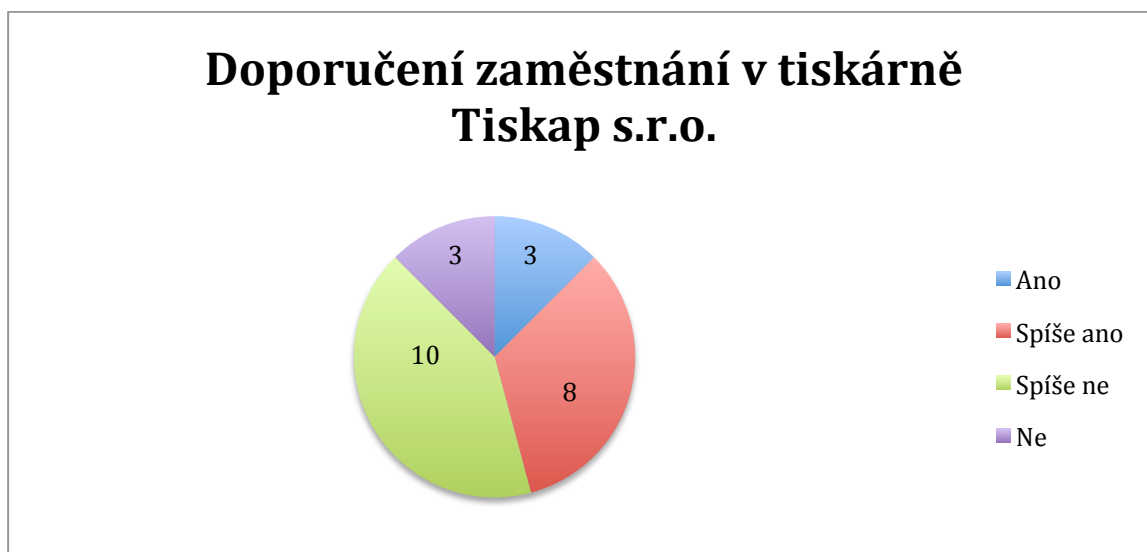
Graf č. 11 – Co dovede motivovat zaměstnance v práci



Zdroj: vlastní graf

Následující dvě otázky mi přijdou dosti synonymní, protože se podle mého názoru zaměstnanec rozhoduje, ať už při doporučení zaměstnání nebo odchodu ze zaměstnání na základě celkové spokojenosti v práci. Přesně otázka zněla takto: „Doporučil/a byste zaměstnání v tiskárně Tiskap s.r.o. známým nebo příbuzným?“ Z obou grafů je patrné, že výsledky jsou dosti vyrovnané. Někdo by místo ve firmě Tiskap s.r.o. spíše doporučil, jiný spíše ne. Přesně vyhrazený názor zde mají tři zaměstnanci, kteří by místo rozhodně doporučili a další tři zaměstnanci, kteří by místo v tiskárně rozhodně nedoporučili. Podobné je tomu tak i u následujícího grafu se zvažováním odchodu.

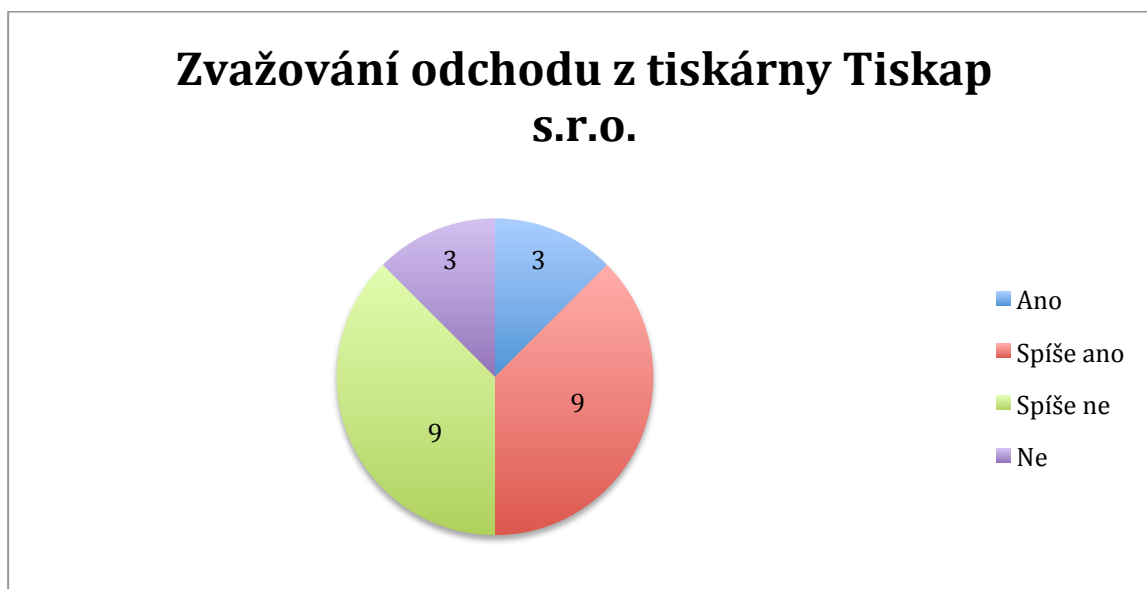
Graf č. 12 – Doporučení zaměstnání v tiskárně Tiskap s.r.o.



Zdroj: vlastní graf

U tohoto grafu byla položena otázka: „Když by Vám bylo nabídnuto podobné místo v jiné firmě, jak je pravděpodobné, že byste zvažoval/a odchod?“

Graf č. 13 – Zvažování odchodu z tiskárny Tiskap s.r.o.



Zdroj: vlastní graf

Zde jsou výsledky shodné jako u předešlé otázky. Ke 40 ti procentům zaměstnaných se zdá, že jsou spíše adekvátně ohodnoceni za odvedenou práci, naopak to

samé procento zaměstnaných si myslí, že za odvedenou práci spíše nejsou adekvátně ohodnoceni. Opět jsou zde tři a tři zaměstnanci, kteří přichází s jasnou odpovědí.

Graf č. 14 – Adekvátní ohodnocení za odvedenou práci



Zdroj: vlastní graf

Vztahy s nadřízeným se postupem času dosti změnily k lepšímu, než tomu bylo po nástupu do zaměstnání. Nemůžeme přesněji určit, co bylo důvodem zlepšení vztahů.

Graf č. 15 – Vztahy s nadřízeným



Zdroj: vlastní graf

V současné době v tiskárně mezi zaměstnanci převládají z poloviny dobré vztahy, ze čtvrtiny spíše dobré a ke dvaceti procentům vztahy neutrální. Je zde jeden pracovník, který má se svými spolupracovníky spíše špatný vztah. Nikdo na pracovišti nemá vyloženě špatný vztah se svými kolegy.

Graf č. 16 – Vztahy se spolupracovníky



Zdroj: vlastní graf

Předposlední otázka „Co by měl zaměstnavatel udělat, aby si Vás udržel?“ byla otázkou otevřenou, tedy s možností vlastní odpovědi. Pomocí této otázky jsme se dověděli, co pracovníci považují za důležité a na čem by měl zaměstnavatel pracovat, aby si je udržel. Někdo tuto otázku přešel, jiný si na ni nechal záležet. Z odpovědí vyplynulo, že by zaměstnavatel měl zvýšit mzdu vzhledem ke stále se zvyšujícím cenám všech energií a životních nákladů. Další z odpovědí byl návrh na zlepšení mezilidských vztahů s podřízenými.

Poslední otevřenou otázku „Co dělá podle Vás Tiskap s.r.o. jako zaměstnavatel dobře? Co by tak mělo zůstat?“ jsem do průzkumu zařadil z toho důvodu, aby zaměstnavatel měl přehled o tom, co musí udržovat na stejné úrovni, ne-li lepší. Z dotazníků vyšlo najevo, že zaměstnavatel poskytuje zaměstnancům příjemné pracovní prostředí, modernizuje strojní vybavení a udržuje rozvoj a stabilitu firmy. Další poznámkou zde bylo udržování dobrých pracovních vztahů, ochota a ocenění práce zaměstnanců.

4.4 Současný motivační program ve firmě Tiskap s.r.o.

V tiskárně jsou zavedeny a nastaveny motivační nástroje, pomocí kterých se zaměstnavatel snaží své zaměstnance přimět k většímu pracovnímu výkonu.

Těmito nástroji se myslí osobní ohodnocení nad rámec základního platu, dále takzvané prémie za výkon. Pro někoho motivující mohou být příspěvky na stravování (stravenky), které dostávají všichni zaměstnanci.

Již zmíněné motivační nástroje platí v tomto případě pro tiskaře, výsek a úseky, kde je množství průjezdů jasně viditelné a spočitatelné.

Od počtu průjezdů v tiskařském stroji a dalšího aktivního pracovního nasazení se stanovuje osobní ohodnocení, popř. prémie za výkon (schvaluje majitel) – udělované např. pokud se naskytne objemná zakázka, která musí být vyexpedovaná do určitého období. Záleží zde také např. na měsíčním profitu tiskárny, délce nemoci a dalších aspektech...

Pro oddělení příjmu a pro obchodní oddělení jsou motivační programy nastaveny jinak, a to tak, že zaměstnanci mají stanoven základní plat a k tomu dostávají určité % ze zakázek, které pro firmu zajistí. Tento motivační program se velmi osvědčil, je výhodný jak pro zaměstnance tak i pro zaměstnavatele.

Abychom věděli, jaký je zisk na jednotlivých zakázkách, a zda zakázku přijmout, byl do tiskárny zaveden systém POHODA, který od 1. dubna 2015 nahradil systém CICERO, který zjednodušil určité předvýrobní procesy a také přesně dokáže určit jestli je zakázka zisková či nevýdělečná.

S motivačním programem je to horší u prací, kde se tiskový materiál dělí mezi pracovníky a chybí zde počítadlo průjezdů - např. u knihárenských prací, kde je nejednoznačné určit, kdo kolik odvedl práce. Aby bylo v tomto útvaru dosaženo spravedlnosti, musel by vždy vedoucí manažer kontrolovat množství odvedené práce a náklady i papírování by tímto rostly. Spravedlivé a méně nákladné řešení do budoucna, jak tuto situaci vyřešit, rozvedu v následující kapitole „Diskuze a návrhy pro zlepšení“.

5 DISKUSE A NÁVRHY PRO ZLEPŠENÍ

Aby byli pracovníci ve firmě Tiskap s.r.o. nadále spokojeni, musí zde přetrvávat nejen dobrý přístup zaměstnavatele, ale i nadřízeného. Tímto výzkumem došlo ke zviditelnění slabých stránek, které jsou potřeba neustále zlepšovat či alespoň udržovat. Jsou to mezilidské vztahy na pracovišti. Ty jsou zejména důležité pro fungování určitých výrobních oddělení, které jsou tvořeny více lidmi. Zaměstnanci tvořící zmíněné oddělení, musí vzájemně komunikovat, aby bylo dosaženo správného výsledku v určitý čas.

Po vyhodnocení osobních rozhovorů jsem dospěl k závěru, že pracovníci pracující v oddělení příjmu a obchodním oddělení, jsou se svým motivačním programem spokojeni a že by tento program odměňování neměnili. Horší je to však u programu, který platí v oblasti knihařských prací.

Pro zlepšení tohoto motivačního programu v oblasti knihařských prací bych zavedl čtečku čárkových kódů. Kódy by byly na každém vytisklém listě papíru a zaměstnanec by např. po přeložení nebo jiné dokončovací práci pípl čárkový kód. Jednoznačně bychom mohli určit, jak jsou zaměstnanci aktivní a podle toho by se následně určovala prémie. Tyto čtečky by byly zprvu pro firmu nákladné, ale do budoucna by vyřešily úlohu části spravedlivého odměňování vedoucího ke zlepšení motivačního programu.

Pro další názory a zpětnou vazbu co a jak by se mělo upravit pro zlepšení chodu tiskárny, bych v tiskárně zavedl možnost vyjádřit se k čemukoli pomocí osobních rozhovorů s vedením, nebo alespoň pomocí určité „bedny“, kterou by někdo s těmito připomínkami vybíral a tím tyto změny, postřehy, tužby vyhodnocoval, upravoval, analyzoval a přiváděl v platnost.

ZÁVĚR

Motivace patří mezi důležité složky v kterémkoli podniku. Nejdříve jsou zde v bakalářské práci definované důležité termíny pro pochopení celé oblasti motivace. Dále jsem se snažil o zachycení všech druhů teorií motivace a o následné přehledné shrnutí v tabulce č.2. Ve třetí kapitole bylo popsáno, co ovlivňuje spokojenost s prací a také jaké máme metody výzkumu spokojenosti s prací.

Z výzkumu spokojenosti zaměstnanců prováděného v praktické části vyplynulo, kdo tvoří hlavní pracovní sílu v tiskárně Tiskap s.r.o. v jakém věkovém rozmezí a jak dlouho. Pracovníci, kteří pracují pro firmu déle než deset let se shodují v tom, že po nástupu měli problém se vztahy na pracovišti a s přístupem nadřízeného. To se časem změnilo k lepšímu. Domnívám se, že hlavní příčinou zde bylo to, že přesně nevěděli, co se po nich ze začátku chce a také neuměli pracovat v týmu jako je tomu dnes. Komunikace tedy hraje velikou roli ve výrobních týmech či skupinkách tvořící určité oddělení.

Jednoznačně můžeme říci, že největším motivátorem v tiskárně je mzda, systém benefitů a všechno spojené s penězi. Mezi motivující složky patří také ocenění vlastní práce, přístup nadřízeného a zaměstnavatele. Naopak co pracovníky vůbec nemotivuje je šance se zviditelnit mezi kolegy, možnost služebního telefonu a účast na zaměstnaneckých akcích a večírcích.

Vypracováním teoretické části, rozbořením následného průzkumu a stanovením návrhů pro zlepšení motivačního programu v tiskárně Tiskap s.r.o., považuji stanovené cíle mé bakalářské práce za splněné.

Seznam použité literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Překlad Jitka Vejmelková. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
2. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Překlad Jitka Vejmelková. Praha: Grada, 2007, 789 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-1407-3.
3. BEDRNOVÁ, Eva. *Psychologie a sociologie řízení: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. Vyd. 1. Překlad Jitka Vejmelková. Praha: Management Press, 1998, 559 s. Expert (Grada). ISBN 80-859-4357-3.
4. BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
5. BLÁHA, Jiří. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 2013, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
6. CLEGG, Brian. *Motivace*. Vyd. 1. Překlad Jitka Vejmelková. Brno: CP Books, 2005, iv, 115 s. ISBN 80-251-0550-4.
7. DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudín. Praha: Linde, 2005, 127 s. ISBN 80-902-1058-9.
8. HARTL, Pavel a Helena HARTLOVÁ. *Velký psychologický slovník*. Vyd. 4., V Portálu 1. Ilustrace Karel Nepraš. Praha: Portál, 2010, 797 s. ISBN 978-80-7367-686-5.
9. HARTL, Pavel. *Psychologický slovník*. 1.vyd. Praha: Jiří Budka, 1993, 297 s. ISBN 80-901-5490-5.
10. HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
11. HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 233 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

14. NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.
15. NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie osobnosti*. 1.vyd. Praha: Management Press, 1993, 232 s. ISBN 80-856-0334-9.
16. NAKONEČNÝ, Milan. *Základy psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 1998, 590 s. ISBN 80-200-0689-3.
17. PLHÁKOVÁ, Alena. *Učebnice obecné psychologie*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004, 472 s. ISBN 80-200-1086-6.
18. ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie: příručka pro studenty*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 286 s. ISBN 80-717-8923-2.
19. SCHEIN, Edgar. *Psychologie organizace*. Přel. Jarmila Milnerová. 1. vyd. Praha: Orbis, 1969, 161 s.
20. STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993, 334 s. ISBN 80-854-2492-4.
21. TOMAN, Ivo. *Motivace zvenčí je jako smrad*. 1. vyd. Praha: TAXUS International, c2010, 192 s.
22. VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. *Moderní management v teorii a praxi*. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.
23. VÚPSV, v.v.i., *Spokojenost zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: VÚPSV, v.v.i., 2007, 92 s., ISBN 978-80-87007-71-6.

Seznam schémat, obrázků a tabulek

Schéma č. 1 – Proces motivace - *Zdroj: Armstrong, 2007, s. 220*

Schéma č. 2 – Struktura osobnosti - *Zdroj: Bedrnová, 2010, s. 52*

Schéma č. 3 – Kladné a záporné motivy - *Zdroj: vlastní schéma*

Schéma č. 4 – Rozpor mezi současným stavem a stavem po kterém toužíme - *Zdroj: vlastní schéma*

Schéma č. 5 – Konkrétní příklad mezi stavem „*Ted’ je*“ a stavem „*Má být*“ - *Zdroj: vlastní schéma*

Schéma č. 6 – Maslowova hierarchie potřeb - *Zdroj: Mikuláščík, M., Manažerská psychologie, s.139*

Tabulka č. 1 – Příklady motivačních a hygienických faktorů - *Zdroj: Kasper, 2005, s. 244*

Schéma č. 7 - ERG teorie –

Zdroj: http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.htm

Schéma č. 8 – Mimotechnická pomůcka k McGregorově teorii X a Y - *Zdroj:*

<http://www.adamek.cz/zlepsovaky/mcgregor-teorie-x-y/>

Tabulka č. 2 – Přehled teorií motivace - *Zdroj: vlastní schéma*

Obrázek č. 1 – Tiskárna Tiskap s.r.o. v dnešní podobě –

Zdroj: http://www.tiskap.cz/files/galerie/25_b.jpg

Schéma č. 9 – Struktura zaměstnanců firmy Tiskap s.r.o. - *Zdroj: vlastní schéma*

Graf č. 1 – Genderové zastoupení - *Zdroj: vlastní graf*

Graf č. 2 – Věkové zastoupení zaměstnanců - *Zdroj: vlastní graf*

Graf č. 3 – Počet let v zaměstnání - *Zdroj: vlastní graf*

Graf č. 4 – Vztah k firmě ve které pracuji - *Zdroj: vlastní graf*

Graf č. 5 – Míra dosaženého vzdělání - *Zdroj: vlastní graf*

Graf č. 6 – Míra naplnění představ po nástupu do firmy Tiskap s.r.o. - *Zdroj: vlastní graf*

Graf č. 7 – Pociťovaný nedostatek v určité oblasti - *Zdroj: vlastní graf*

Graf č. 8 – Současná spokojenost se zaměstnáním v Tiskap s.r.o. - *Zdroj: vlastní graf*

Graf č. 9 – Podněty působící jako motivátor ve firmě Tiskap s.r.o. - *Zdroj: vlastní graf*

Graf č. 10 – Jste dostatečně motivovaný od svého nadřízeného? - *Zdroj: vlastní graf*

- Graf č. 11** – Co dovede motivovat zaměstnance v práci - *Zdroj: vlastní graf*
- Graf č. 12** – Doporučení zaměstnání v tiskárně Tiskap s.r.o. - *Zdroj: vlastní graf*
- Graf č. 14** – Adekvátní ohodnocení za odvedenou práci - *Zdroj: vlastní graf*
- Graf č. 13** – Zvažování odchodu z tiskárny Tiskap s.r.o. - *Zdroj: vlastní graf*
- Graf č. 15** – Vztahy s nadřízeným - *Zdroj: vlastní graf*
- Graf č. 16** – Vztahy se spolupracovníky - *Zdroj: vlastní graf*

Seznam příloh:

Příloha A	67
------------------------	-----------

Příloha A

Dotazník – motivace zaměstnanců

Tímto bych Vás rád požádal o vyplnění a odevzdání tohoto krátkého dotazníku na vybrané téma: „Motivace zaměstnanců ve firmě Tiskap s.r.o.“ Pomůžete mi tak s výzkumem určeným pro moji bakalářskou práci a dále pro možné zlepšení pracovních podmínek ve firmě Tiskap s.r.o. Dotazník je zcela anonymní, proto Vás prosím odpovídat upřímně. Svou odpověď zakřížkujte do příslušného kolečka. Vyplněný dotazník přeložte a vhodte do příslušné krabice. Děkuji za ochotu, čas a trpělivost.

Pavel Dojáček junior.

1. Pohlaví?

- | | |
|----------------------------|---|
| <input type="radio"/> Muž | 1 |
| <input type="radio"/> Žena | 2 |

2. Věk?

- | | |
|-------------------------------|---|
| <input type="radio"/> 18 - 20 | 1 |
| <input type="radio"/> 21 - 30 | 2 |
| <input type="radio"/> 31 - 40 | 3 |
| <input type="radio"/> 41 - 50 | 4 |
| <input type="radio"/> 51 - 60 | 5 |
| <input type="radio"/> 61 - 70 | 6 |

3. Jak dlouho ve firmě Tiskap s.r.o. pracujete?

- | | |
|-------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Do 2 let | 1 |
| <input type="radio"/> 2 - 5 let | 2 |
| <input type="radio"/> 5 - 10 let | 3 |
| <input type="radio"/> 10 let a více | 4 |

4. Vztah k firmě ve které pracuji?

- | | |
|-------------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Rád/a zde pracuji | 1 |
| <input type="radio"/> Nerad/a zde pracuji | 2 |
| <input type="radio"/> Jiná | 3 |

5. Dosažené vzdělání?

- ☐ základní
- ☐ středoškolské
- ☐ středoškolské s maturitou
- ☐ vysokoškolské

6. Do jaké míry byly naplněny Vaše představy, po nástupu do firmy Tiskap s.r.o.?

- | | |
|---------------------------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Předčily moje představy | 1 |
| <input type="radio"/> Naplnily moje představy | 2 |
| <input type="radio"/> Více méně naplnily moje představy | 3 |
| <input type="radio"/> Spíše nenaplnily moje představy | 4 |
| <input type="radio"/> Nenaplnily moje představy | 5 |

7. V čem byl pocíťovaný nedostatek, zklamání? Pokud nedošlo k naplnění Vašich očekávání, tak v jaké oblasti (označte maximálně 3):

- | | |
|----------------------------------------------------|---|
| <input type="radio"/> jednání zaměstnavatele | 1 |
| <input type="radio"/> jednání nadřízeného | 2 |
| <input type="radio"/> ocenění vlastní práce | 3 |
| <input type="radio"/> přátelské pracovní prostředí | 4 |
| <input type="radio"/> mzda | 5 |
| <input type="radio"/> benefity | 6 |
| <input type="radio"/> vztahy | 7 |
| <input type="radio"/> _____ | 8 |
| <input type="radio"/> žádné | 9 |

8. Jak jste v současnosti spokojen/a se zaměstnáním v tiskárně Tiskap s.r.o.?

- ☐ Rozhodně spokojen 1
- ☐ Dosti spokojen 2
- ☐ Vcelku spokojen 3
- ☐ Nejsem moc spokojen 4
- ☐ Nespokojen 5

9. Které podněty (z níže uvedených) na Vás působí jako motivátor ve firmě Tiskap s.r.o.? Jakou byste jim přiřadil/a váhu? Rozmezí je 1-5, oznámujte jako ve škole (1 - motivuje, 5 - nemotivuje). Ohodnoťte tedy každou položku, příslušné číslo prosím zakroužkujte.

	motivuje				nemotivuje
Mzda	1	2	3	4	5
Možnost pracovního rozvoje	1	2	3	4	5
Služební telefon	1	2	3	4	5
Systém benefitů	1	2	3	4	5
Šance se zviditelnit mezi kolegy	1	2	3	4	5
Hodnocení dle výkonu	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké akce	1	2	3	4	5
Firemní vůz	1	2	3	4	5

10. Jste od Vašeho nadřízeného dostatečně motivovaný/ná?

- ☐ Ano
- ☐ Ne

11. Co Vás dovede v práci motivovat? Označte maximálně 3 oblasti:

- | | |
|------------------------------------------------------|----|
| <input type="radio"/> mzda | 1 |
| <input type="radio"/> přístup nadřízeného | 2 |
| <input type="radio"/> přístup zaměstnavatele | 3 |
| <input type="radio"/> benefity | 4 |
| <input type="radio"/> dobré mezilidské vztahy | 5 |
| <input type="radio"/> přátelské pracovní prostředí | 6 |
| <input type="radio"/> ocenění vlastní práce | 7 |
| <input type="radio"/> uznání nadřízeného nebo kolegů | 8 |
| <input type="radio"/> firemní vůz | 9 |
| <input type="radio"/> _____ | 10 |

12. Doporučil/a byste zaměstnání v tiskárně Tiskap známým nebo příbuzným?

- | | |
|---------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Ano | 1 |
| <input type="radio"/> Spíše ano | 2 |
| <input type="radio"/> Spíše ne | 3 |
| <input type="radio"/> Ne | 4 |

13. Když by Vám bylo nabídnuto podobné místo v jiné firmě, jak je pravděpodobné, že byste zvažoval/a odchod?

- | | |
|---------------------------------|---|
| <input type="radio"/> Ano | 1 |
| <input type="radio"/> Spíše ano | 2 |
| <input type="radio"/> Spíše ne | 3 |
| <input type="radio"/> Ne | 4 |

14. Jste podle Vás za odvedenou práci adekvátně ohodnocen/a?

- ☐ Ano
- ☐ Spíše ano
- ☐ Spíše ne
- ☐ Ne

15. Vztahy s nadřízeným hodnotíte jako:

- ☐ Dobré
- ☐ Spíše dobré
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Špatné

16. Vztahy se spolupracovníky hodnotíte jako:

- ☐ Dobré
- ☐ Spíše dobré
- ☐ Neutrální
- ☐ Spíše špatné
- ☐ Špatné

17. Co by měl zaměstnavatel udělat, aby si Vás udržel?

18. Co dělá podle Vás Tiskap s.r.o. jako zaměstnavatel dobře? Co by tak mělo zůstat?

Děkuji Vám za vyplnění tohoto dotazníku.