

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Zemědělská fakulta

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: Provozně podnikatelský obor

Pracoviště: Ekonomická fakulta – katedra řízení

Motivace a stimulace pracovního jednání v malé a velké firmě

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Růžena Krnínská, Csc.

Autor diplomové práce:

Milan Kolský

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Ekonomická fakulta
Katedra řízení
Akademický rok: 2006/2007

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Milan KOLSKÝ**
Studijní program: **M4101 Zemědělské inženýrství**
Studijní obor: **Provozně podnikatelský obor**

Název tématu: **Motivace a stimulace pracovního jednání v malé a velké firmě**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Charakteristika a cíl práce:

Průzkum stavu motivace a stimulace ve vybraných firmách, postihnutí rozdílů spolu s hodnocením motivace a stimulace v současném prostředí tržního hospodářství.

Metodický postup:

Prostudovat literární prameny vztahující se k motivaci a stimulaci pracovního jednání i řízení lidských zdrojů a rozvoji lidských zdrojů pomocí motivace. Informace shromáždit v literárním přehledu. Po stanovení teoreticko-metodologických východisek empirického šetření je nutno načerpat informace pomocí rozhovorů, na jejich základě vypracovat funkční dotazník, jehož kvantitativní výsledky je potřeba zpracovat za pomoci příslušných metod a doplnit je dalšími kvalitativními metodami výzkumu, jako je např. obsahová analýza dokumentů apod. Po utřídění a analýze dat a informací se soustředit na deskripci a komparaci hodnotového systému používaného pro motivaci a stimulaci. Eventuálně se pokusit o syntézu zobecněných poznatků pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární přehled, 3. Metodický postup, 4. Výsledky průzkumu, 5. Diskuse , 6. Závěr, 7. Summary, 8. Přehled použité literatury.

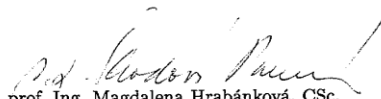
Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **50 - 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. a kol. Psychologie a sociologie řízení. Vydání 1. Praha: Management Press, 2002. 559 s. ISBN 80-8594333-57-3**
GIBSON, R.: Nový obraz budoucnosti. Praha: Managenet Press. 2000, 261 s. ISBN 80- 7261-036-8
CRAINER, S. Moderní management (Základní myšlenkové směry). Management Press, Praha 2000, 250 s. ISBN 80-72261-019-8
KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: JU Zemědělská fakulta, 2002, 189 189 s. ISBN 80-7040-581-3
PROVAZNÍK, V. - KOMÁRKOVÁ, R.: Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE 2004, 128s. ISBN 80-245-0703-X
NAKONEČNÝ, M.: Motivace lidského chování. Academia, Praha 2004, 270 s. ISBN 80-2000-592-7


Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **20. března 2007**
Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2009**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.
děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
ZEMĚDĚLSKÁ FAKULTA
studijní oddělení
Studentská 13
370 05 České Budějovice
L.S.




doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 20. března 2007

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji diplomovou práci na téma „Motivace a stimulace pracovního jednání v malé a velké firmě“ jsem vypracoval samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové práce, a to v nezkrácené podobě, fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách.

V Českých Budějovicích, 28. dubna 2010

.....
Milan Kolský

Poděkování

Děkuji tímto vedoucímu diplomové práce paní doc. Ing. Růženě Krnínské, CSc., za odborné vedení při vypracování této diplomové práce. Další poděkování patří zaměstnancům personálního oddělení firmy Silon s.r.o. a dále vedení firmy Tarotex s.r.o. za poskytnutí firemních dokumentů a materiálů, sloužících k výzkumu v mé diplomové práci.

Milan Kolský

Obsah

1. ÚVOD	7
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	9
2.1 Vymezení problematiky motivace a stimulace	9
2.2 Motivace	9
2.2.1 Vymezení pojmu motivace	9
2.2.2 Zdroje motivace	12
2.3 Teorie motivace	15
2.4 Motivace pracovního jednání	24
2.5 Stimulace a stimul	26
2.5.1 Stimul	27
2.5.2 Přehled stimulačních prostředků	28
2.6 Odměňování zaměstnanců	33
2.6.1 Systém odměňování	34
2.6.2 Finanční odměňování	35
2.6.3 Nefinanční odměňování	39
2.7 Motivační program podniku	42
3. CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÝCH PODNIKŮ	45
3.1 Tarotex s.r.o.	45
3.2 Silon s.r.o.	46
4. METODICKÝ POSTUP	49
4.1 Obsah a cíl diplomové práce	49
4.2 Vymezení zkoumaných souborů	49
4.3 Přípravná fáze	50
4.4 Fáze sběru dat	51
4.5 Fáze zpracování dat	53
5. VÝSLEDKY A HODNOCENÍ	54
6. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE	101
7. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	106
8. SUMMARY	110
9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	111
10. SEZNAM PŘÍLOH	114

1. ÚVOD

Lidské zdroje vstupují do popředí jako hlavní nástroj určující výkonnost a úspěšnost každého podniku. Vzdálenosti se stále zkracují, technologie se stávají stále dostupnějšími a přístup ke zdrojům či trhům se otvírá stále většímu množství podniků. Malé oddělení dříve známé jako personální se ve všech prosperujících organizacích rozrostlo na oddělení velké, známé jako řízení lidských zdrojů. Dříve byl klíčem ke konkurenční výhodě přístup k technologiím či materiálním zdrojům. Současné konkurenční výhody se opírají o své vnitřní zdroje ve formě lidského kapitálu. Klíčové je umět získat, udržet a dále rozvíjet a vzdělávat schopné a motivované jednotlivce. Nezbytným prvkem je tedy motivace k žádoucí činnosti těchto jedinců. V našich podmínkách je tento fakt velmi opomíjen a v mnoha případech je snižována jeho důležitost oproti soustředování se na maximální okamžitý zisk. Přitom je to lidský kapitál, který při správné volbě motivačních prostředků přinese podniku lepší výsledky a zvýší efektivitu práce.

Je nezbytné vytvořit takové vnitřní prostředí, ve kterém zaměstnanci budou pracovat rádi, budou se zde cítit dobře a utvoří si pozitivní vztah k podniku. Dalším krokem je vzdělávání pracovníků, které umožní další rozvoj a otevře možnost seberealizace. Nejdůležitějším krokem je však své zaměstnance motivovat a stimulovat. Správná aplikace těchto dvou faktorů bude přínosem pro každou organizaci. Každý člověk by měl vědět, čeho může dosáhnout.

Motivační faktory bývají velmi často redukovány pouze na finanční ohodnocení. I když tento faktor má bezpochyby velký význam, je především stimulem a působí tedy z vnějšího prostředí. Ale ne vždy je vysoká úroveň finanční odměny zárukou dobře odvedené práce či vysokého pracovního nasazení. V současné době je kladen velký důraz na nefinanční motivátory, čili vnitřní motivátory jako je uspokojení zaměstnance z pochvaly za odvedenou práci, pocit, že je vedením firmy a spolupracovníky uznáván a vědomí toho, že ho podnik potřebuje.

Změny po roce 1989 umožnily vstup mnoha zahraničních firem na náš trh. Centrálně plánované hospodářství bylo přeměněno v tržní a díky tomu se zvýšila konkurence na trhu. Stále se zrychlující tempo globalizace smazalo rozdíly v přístupech k dřívějším konkurenčním výhodám. Začaly se tedy objevovat nové trendy a přístupy v rámci řízení lidských zdrojů. Mnoho firem pochopilo, že cesta k úspěchu vede přes správnou motivaci a stimulaci svých pracovníků. Tyto firmy si také uvědomují, jak je důležité vzdělávat své pracovníky ať už osobnostně nebo profesně. Velkého významu nabývá pojem znalostní ekonomika, při níž se jedná o efektivní využití a použití všech typů znalostí v ekonomických odvětvích. Středem zájmu lidí a organizací se tedy stává učení. Úspěch je v dnešní době založen na efektivním využití znalostí, dovedností a inovačním potenciálu každého podniku.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Vymezení problematiky motivace a stimulace

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a pomocí organizačního kontextu, ve kterém tuto práci vykonávají. Cílem je samozřejmě vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jedinci dosahovali výsledků, které odpovídají očekávání managementu (Armstrong, 1999).

Jako základní pojmy v problematice motivace vystupují motiv a stimul. Motiv představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Naproti tomu stimul je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Spojení mezi stimulem a motivem není bezprostřední. Je podmíněno celou řadou osobních vlastností a probíhajících psychických procesů. Patří mezi ně potřeby, hodnoty, postoje, celkové rozpoložení, citové vztahy k objektu, životní filozofie, morální zásady a další (Růžička, 1992).

2.2 Motivace

2.2.1 Vymezení pojmu motivace

Motivace lze charakterizovat jako cílově orientované chování. Pojem je odvozen z latinského slova *movere* – hýbati, pohybovati (Adair, 2004).

Motivací člověka rozumíme soubor činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti. Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími a i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi. Výsledné jednání

závisí jak na kvantitě a intenzitě stimulujících podnětů působících z vnějšího prostředí, tak na struktuře a dynamice osobnosti člověka (Horalíková, 1999).

Armstrong (1999) definuje motivaci následovně: „ K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. “

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, tedy dimenzích.

- Dimenze směru – tato motivaci člověka a následně jeho i jeho činnosti určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvádí.
- Dimenze intenzity – činnost člověka je v daném směru v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle.
- Dimenze stálosti (vytrvalosti) – motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější vnější a vnitřní překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Podle Armstronga (2002) existují dva typy motivace:

Vnitřní motivace – faktory, které lidé sami vytvářejí a které ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k funkčnímu postupu.

Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika.

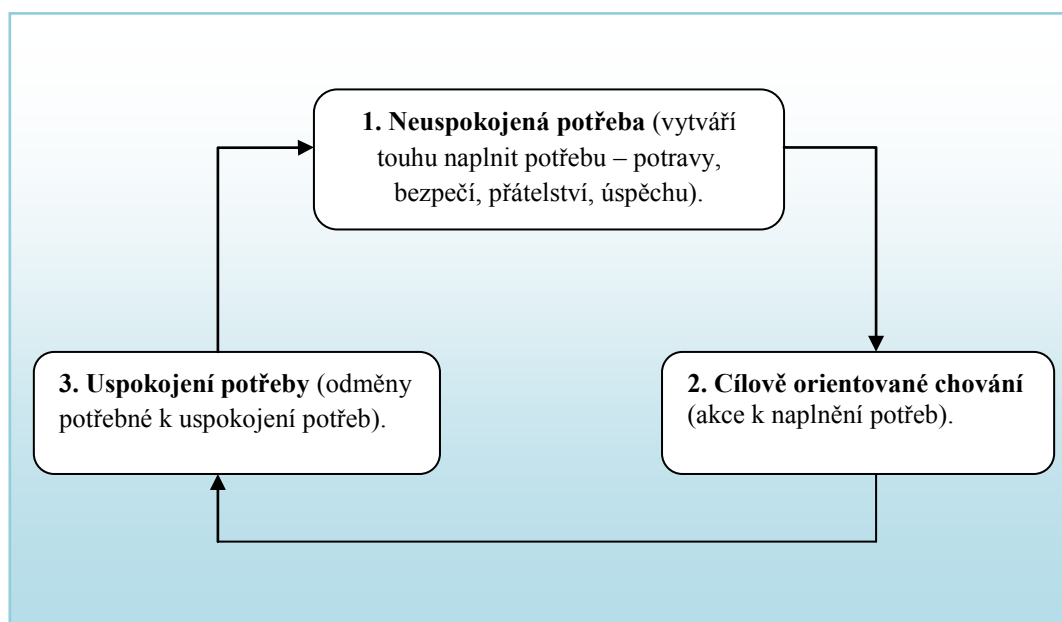
Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života”,

budou mít zřejmě hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince nikoliv vnucené mu z vnějšku.

Motivace je vnitřní proces utváření cílů. Nedostatečná motivace stejně škodlivá jako motivace nadměrná. Motivaci ovlivňují vnější kritéria daná okolím a vnitřní kritéria daná samotným člověkem. Motivování se uskutečňuje manažerskými technikami a systémem odměn a trestů pomocí motivátorů (pobídek, stimulů a incentívů) a vychází z určitého modelu právní motivace (Truneček, 1993).

Mayerová a Růžička (2000) uvádějí následující teorii motivace: „Motivaci člověka tvoří vnitřní hnací síly, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to dynamické tendence lidské osobnosti, vzbuzující, regulující aktivitu osobnosti. Motivace integruje a organizuje celou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli“.

Obr. č. 1 Proces motivace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)



2.2.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci utvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Mezi základní zdroje motivace na vědomé i nevědomé úrovni patří:

- *Potřeby*
- *Návyky*
- *Zájmy*
- *Ideály (vzory)*
- *Hodnoty a hodnotové orientace*

Potřeby

Jednou ze základních podmínek existence člověka je uspokojování jeho potřeb; musí jíst, pít, osvojovat si společenskou zkušenost, stýkat se s druhými lidmi atd. Nemožnost uspokojovat nějakou potřebu člověk vždy intenzivně prožívá jako něco nepříznivého.

potřeba je prožívaný nebo pociťovaný nedostatek něčeho důležitého pro život jedince. I pociťovaný přebytek může podnítit potřebu odstranit jej. Potřeba je vždy spojena s činností, zaměřenou k odstranění nebo překonání pociťovaného nedostatku (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Potřeby se obvykle člení na:

- a) **Potřeby primární – biologické, fyziologické, vicerogenní**, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla, jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin, apod.
- b) **Potřeby sekundární – sociální, společenské, psychogenní**, jejichž existence je spjata s člověkem jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace. Utvářejí se odvozováním od potřeb primárních. Jde o potřeby (motivy) individuálně naučené. Měly by k nim patřit i potřeba celosvětové komunikace (Bedrnová, 2007)

Potřeby primární i potřeby sekundární jsou vzájemně podmiňující a neoddělitelné.

Návyky

Fakticky jde o opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situaci. Situace, které se opakují, jako by člověka nutily, aby postupoval již vyzkoušeným, osvojeným způsobem. Snadněji se člověku získávají takové návyky, které dobře korespondují s dalšími charakteristikami jeho osobnosti (Provazník, Komárková 2004).

Návyky se mohou objevovat prakticky ve všech oblastech lidské činnosti. Navíc mohou vznikat nejen jako jakýsi vedlejší, nezáměrný produkt frekventovanějších forem činností, ale člověk může být i jejich vědomým tvůrcem. Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářejících aktivit každého člověka (Provazník, Komárková, 1998).

Zájmy

Růžička (1995) definuje zájem takto: „Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti“.

Zájmy je možno třídit různým způsobem. Zpravidla se uvádějí následující zájmy:

- umělecké (hudební, literární, výtvarné, estetické),
- lingvistické (jazykové),
- vědecké a poznávací (zvědavost),
- rukodělné (manuální),
- obchodně ekonomické (organizování, účetnictví, evidence),
- sociální (zájem o druhé lidi),
- zájmy o přírodu,
- sportovní,
- sběratelské (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Ideály

Ideál je model, vzor, který člověku slouží nebo má sloužit jako vodítko jeho jednání. Může se týkat osobního profilu nebo životních cílů člověka. V ideálu člověk zdůrazňuje to, čeho si zvláště cení a čeho se mu případně nedostává. Ideály se tvoří pod silným pod silným společenským vlivem. Jsou do značné míry určovány přijímanými morálními a právními normami, životní zkušeností a životní filozofií člověka (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnotu je možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání. Člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání i prožívání, má ráz hodnotové orientace. Hodnotou pro člověka může být jeho vlastní zdraví, rodina, děti, práce, dosažená úroveň pracovní kariéry, určité společenské postavení apod. Soulad hodnotového systému člověka s průběhem jeho života mu přináší spokojenost klid, nesoulad naproti tomu prožívá jako strádání (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Hodnotová orientace

Každý člověk si během svého života vytváří určitý hodnotový systém, který ovlivňuje jeho jednání a prožívání. Vztahuje se tedy i k pracovnímu jednání. Má ráz hodnotové orientace. Jejím obsahem je to, čemu člověk dává ve svém životě přednost, co považuje za závažné. Soubor hodnot člověka se vztahuje na ty složky jeho jednání, které mu mohou zabezpečit udržení určitých norem nebo směrů v jednání. Z tohoto hlediska je možno rozlišit soubor hodnot:

- orientovaný na uspokojení potřeb (získání štěstí, komfortu apod.),
 - orientovaný na sebeřízení (zabezpečit se),
 - orientovaný na aktivní jednání, tvořivost (včetně seberealizace),
 - orientovaný na vnitřní vyrovnanost a pohodu (tendence k duševnímu klidu).
- (Mayerová, 1997).

2.3 Teorie motivace

Teorie motivace jsou rozsáhlým souborem poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko-sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. Teorie motivace však nedávají univerzálně platné návody, jak různé lidi v různých situacích i podmínkách zájmově integrovat s cíli organizace (Vodáček, Vodáčková, 1996).

Současní autoři uvádějí tři základní skupiny teorie motivace:

- A. teorie zaměřené na poznání motivačních příčin (teorie zaměřené na obsah),**
- B. teorie zaměřené na průběh motivačního procesu,**
- C. teorie zaměřené na speciální účely**

A. Teorie zaměřené na poznávání motivačních příčin

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neukojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a zvolit způsob chování, který povede k dosažení určitého cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami (Milkovich, Boudreau, 1993).

Vodáček, Vodáčková (1996) uvádějí tyto hlavní teorie:

- **Maslowova teorie hierarchie potřeb,**
- **Herzbergova teorie dvou faktorů,**
- **Alderferova teorie tří kategorií potřeb,**
- **McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu**

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb zdůrazňuje dva základní předpoklady:

1. Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
2. Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

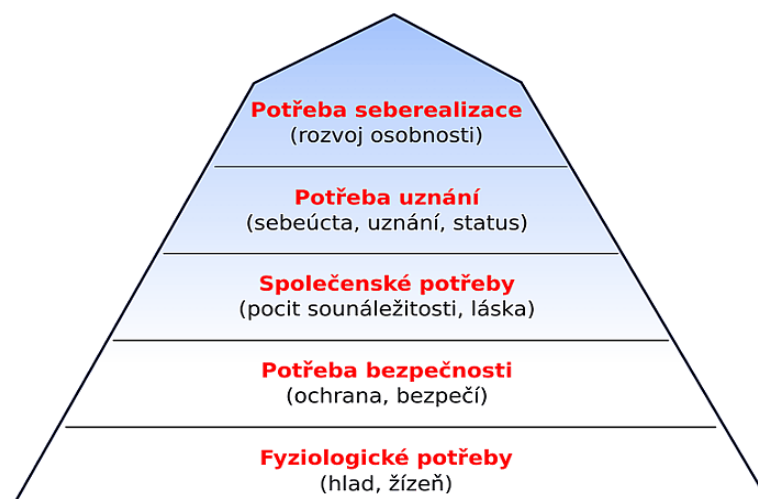
Abraham Maslow in Bedrnová, Nový (2002) se pokusil utřídit lidské potřeby a odhalit principy jejich působení. Určil pět skupin potřeb a tyto seřadil do hierarchického systému. Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku nespokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení ostatních. Ty, které přicházejí dříve, musí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně. Maslowova hierarchie potřeb je následující:

- *Fyziologické potřeba* – tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody, sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují (Provazník, Komárková, 2004).
- *Potřeba jistoty a bezpečí* – když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá pomyslnou štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami (Bělohlávek, 2000).
- *Sociální potřeba* – potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka určité skupiny (Armstrong, 1999).

➤ *Potřeba uznání* – potřeba mít stabilní pevné, vysoké hodnocení sebe sama (sebeúcty) a být respektován ostatními (prestiž). Tyto potřeby lze zařadit do dvou do sebe doplňujících se skupin:

- Touha po úspěchu, přiměřenosti, sebedůvěře tváří tvář světu a po nezávislosti a svobodě.
- Touha po reputaci nebo po postavení definovaných jako respekt nebo ostatních lidí projevujících se v podobě uznání, pozornosti významu nebo ocenění (Armstrong, 1999)
- Potřeba seberealizace (sebeuplatnění) – potřeba sebeuplatnění, tendence uskutečnit to, čím skutečně člověk potencionálně je, potřeba poznání pro poznání samé, potřeba porozumět podstatě věcí a řádu světa, potřeba estetických prožitků, potřeba krásna a souladu (Provazník, Komárková, 2004).

Obr. 4: Maslowova teorie hierarchie potřeb (Hálek, 2009)



Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Hierarchie je snadno pochopitelná, je přitažlivá, neuráží zdravý rozum a zdůrazňuje některé faktory, které motivují lidi v podnicích a v dalších typech organizací. Pomocí systému odměňování a poskytování zaměstnaneckých výhod organizace rovněž pomáhají uspokojovat většinu potřeb bezpečí a jistoty. Rovněž pomáhají při uspokojování sociálních potřeb tím, že umožňují lidem, aby při práci na sebe navzájem působili a sdružovali se (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Herzbergova teorie dvou faktorů (Motivačně hygienická teorie)

Tvůrcem této teorie je americký psycholog Frederick Herzberg a současně s Maslowovou teorií hierarchie potřeb patří k vůbec nejcitovanějším celosvětovým teoriím, které se zabývají pracovní motivací (Bedrnová, Nový a kol., 2002).

Svým výzkumem zjistil, že důležitý vliv na proces motivace mají především tyto dva faktory:

- faktory hygieny (dissatisfactory),
- motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory),

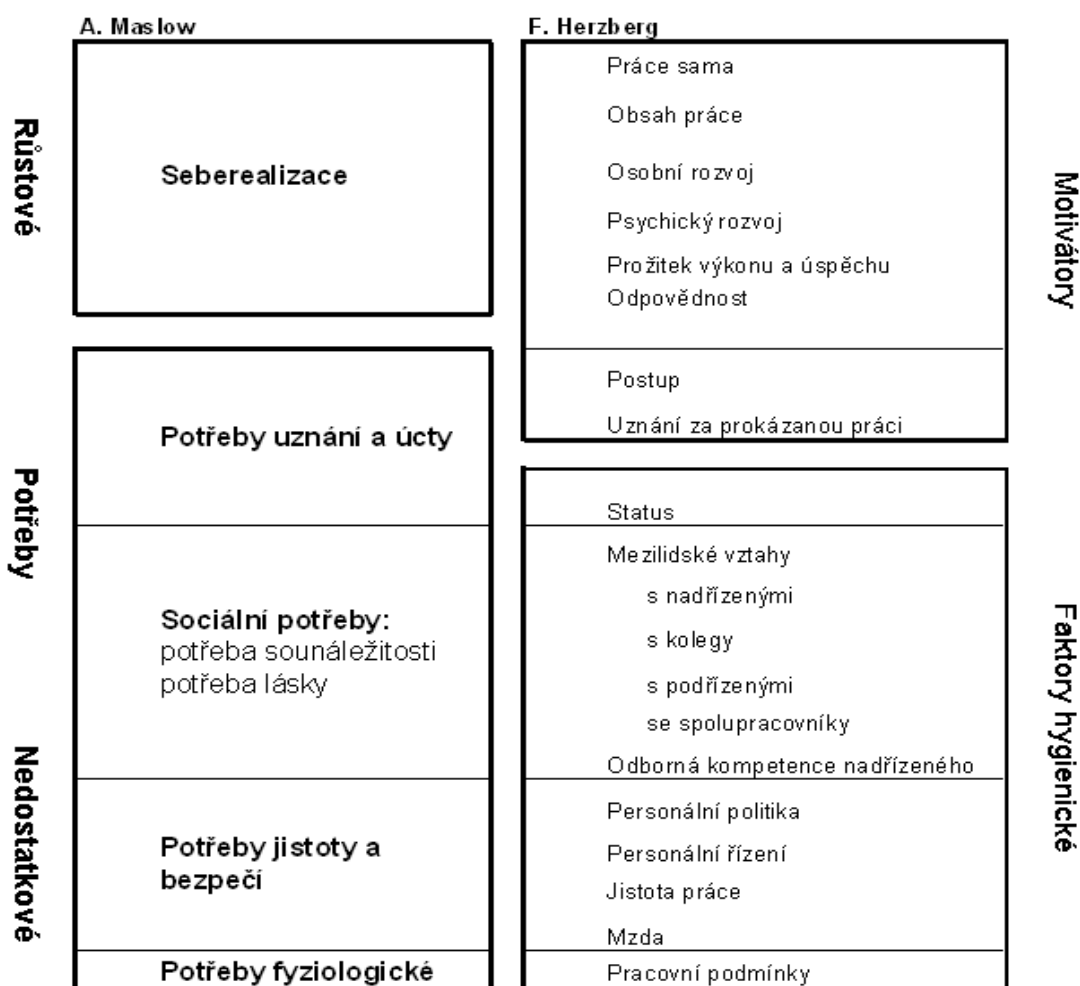
Motivátory vnitřních pracovních potřeb – působí dlouhodobě v souladu s vnitřní strukturou potřeb osobnosti a charakterem práce, kterou člověk vykonává a patří mezi ně: dosažení výsledku a cíle na základě výkonu (úspěch), uznání, obsah práce, delegovaná odpovědnost, pracovní postup, možnost rozvoje. Jejich dosažení může přinést uspokojení, v žádném případě neuspokojení (Kliebl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Faktory hygieny – jsou spojeny zpravidla s prostředím, vnějším okolím pracovníka a mohou negativně ovlivňovat působení vnitřních motivátorů. Tvoří je podle Herzberga: podniková řízení, personální řízení, mezilidské vztahy, vnější pracovní podmínky, výše

mzdy, jistota pracovního místa. Tyto podněty mohou vykonávat pouze neuspokojení, ale nepůsobí jako stimuly (Kliebl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Následující obrázek porovnává vztah mezi motivátory a hygienickými faktory podle Herzberga a potřebami podle Maslowa.

Obrázek č. 5: Herzbergova dvoufaktorová teorie (Bedrnová, Nový a kol., 2002)



Alderferova teorie tří kategorií potřeb (ERG teorie)

Tato teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Skládá se ze tří primárních kategorií potřeb:

1. **Potřeby existenční (E)** – odrážejí potřebu týkající se výměny energie a potřebu dosahovat a udržovat homeostatickou rovnováhu s ohledem na opatřování si určitých materiálních předmětů. Hlad a žízeň představují nedostatek a jsou existenčními potřebami. Plat, zaměstnanecké výhody a pracovní podmínky jsou dalšími typy existenčních potřeb.
2. **Potřeby vztahové (R)** – přiznávají to, že lidé se chtějí angažovat ve vztazích s lidmi kolem sebe. Základní charakteristikou těchto potřeb je to, že jejich uspokojení závisí na procesu sdílení vzájemnosti. Akceptace, pochopení, potvrzení a vliv jsou prvky vztahového procesu.
3. **Potřeby růstové (G)** – objevují se v důsledku tendence otevřených systémů. V čase vnitřně rostou a diferencují se. Růstové potřeby stimulují lidi, aby ve svůj prospěch vyvíjeli tvůrčí a produktivní úsilí. Uspokojení růstových potřeb závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k tomu, aby naplňoval své představy a stával se tím, čím se může stát (Gregar, 2004)

B. Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. V oblasti manažerského použití z teorií zaměřených na průběh motivačního procesu přicházejí v úvahu tyto teorie:

- **VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ (EXPEKTANČNÍ TEORIE POTŘEB)**
- **PORTERŮV A LAWLERŮV ROZŠÍŘENÝ MODEL TEORIE OČEKÁVÁNÍ**
- **ADAMSOVA TEORIE SPRAVEDLIVÉ ODMĚNY**
- **SKINNEROVA TEORIE SPRAVEDLIVÉ ODMĚNY**

VROOMOVA TEORIE OČEKÁVÁNÍ (EXPEKTANČNÍ TEORIE POTŘEB)

Tato teorie, jejímž tvůrcem je Victor H. Vroom (1964), formuluje určitý poznatkový prostor pro vytváření a ověřování různých forem ovlivňování pracovníků a také pro vytváření systému práce s lidmi v podniku.

Její název vznikl z latinského *expech* – očekávat, předvídat. Soustřeďuje pozornost na úroveň vynakládaného úsilí při plnění určitého úkolu. Motivační význam přikládá jednak subjektivní přitažlivosti výsledků uskutečňované činnosti (pro tento faktor se používá termín *valence*, což znamená hodnotu nebo platnost), jednak očekávání nebo přesvědčení, že činnost povede k předpokládanému výsledku (pro tento faktor se používá termín *expektance*).

Tuto expektanční teorii motivace pracovního jednání můžeme vyjádřit následujícím vzorcem:

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

kde **M** ... úroveň motivace

V ... valence, subjektivní hodnota očekávaného výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede;

E ... expektance, subjektivní očekávání (pravděpodobnost) konkrétního jedince, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku

Tato teorie zdůrazňuje v pojmu valence atraktivnost záměru nebo cíle a také význam uspokojení, které je se splněním záměru nebo cíle spojeno. Čím je větší valence cíle, tím je větší aktivita jedince (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

PORTERŮV A LAWLERŮV ROZŠÍŘENÝ MODEL TEORIE OČEKÁVÁNÍ

Motivační působení vedoucího vyvolá u zaměstnance následnost hodnotících myšlenkových postupů. Jde o jeho posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny (motivátoru), o zhodnocení, do jaké míry mu jeho individuální znalosti, dovednosti, schopnosti a návyky umožní, popřípadě usnadní splnit úkol, ke kterému je motivován (zda úkol zvládne či ne, o odhad úsilí k dosažení očekávaného motivátoru ve srovnání s jeho subjektivní hodnotou a dále o další doplňující závěry (Vodáček, Vodáčková, 1996).

ADAMSOVA TEORIE SPRAVEDLIVÉ ODMĚNY

Tato teorie byla formulována J. S. Adamsem se zabývá se tím, jak lidé vnímají, jak se s nimi v porovnání s jinými lidmi zachází. Spravedlivé zacházení znamená, že je s člověkem zacházeno stejně jako s jinou skupinou lidí (referenční skupinou) nebo jako s odpovídající jinou osobou. Teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivovaní, jestliže se s nimi bude zacházet a jednat spravedlivě, a nemotivovaní, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě. Adams konstatuje, že existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu v porovnání s ostatními; a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem např. při hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinárních záležitostech (Bedrnová, 2007).

TEORIE ZESÍLENÝCH VJEMŮ

Jednou z dalších teorií je teorie **X, Y**. Jednou z dalších teorií je teorie X, Y. Duchovním otcem teorie X a Y je jeden z představitelů proudu humanistické psychologie D. McGregor. Teorie se snaží reflektovat dva různé pohledy na člověka jako pracovníka a tomu odpovídající řídicí styly vedoucích pracovníků (Nakonečný, 1992).

Teorie **X** vychází z předpokladu, že průměrný člověk :má od narození vrozenou nechuť k práci, musí být do práce neustále nucen a skrývá se před odpovědností a raději se nechává „vést za ruku“. V manažerské praxi se vnímání člověka pomocí teorie X vyznačuje uplatňováním autoritativního stylu vedení, které je charakteristické stanovováním návodů a neustálou kontrolou řízených pracovníků.

Teorie **Y** vnímá člověka protikladně a charakterizuje jej následovně: člověk vnímá práci jako přirozenou, přičemž výdej tělesného a duchovního úsilí je obdobný jako při hře či odpočinku, odhodlanost a motivace k práci je dána odměnou za vykonanou práci, přičemž nejvyšší odměny se člověku dostává při uspokojení potřeby osobnosti a jejího rozvoje. Styl vedení dle teorie Y je charakterizován poskytnutí jisté volnosti pracovníkovi. Tomu je stanoven cíl a jisté mantinely, které jsou ovšem „široké“. Pracovník má tudíž možnost využít vlastní schopnosti a kreativitu k dosažení cíle. Tuto formu vedení je vhodné využívat v turbulentním prostředí (Dvořáková, 2007).

S růstem všeobecného rozvoje společnosti (ekonomický, politický, sociální, kulturní apod.), můžeme v mnoha zemích vnímat postupný odklon od teorie X, neboť stále vyšší podíl obyvatel začíná odpovídat charakteristikám teorie Y.

C. Teorie zaměřené na speciální účely

Tyto třetí a zároveň poslední skupiny motivačních metod poněkud neorganicky přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité manažerské aplikace (Vodáček, Vodáčková, 1996).

2.4 Motivace pracovního jednání

Motivace pracovního jednání (*pracovní motivace*), ten aspekt lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, tj. s plněním pracovního úkolu (Provazník a Komárková 1996).

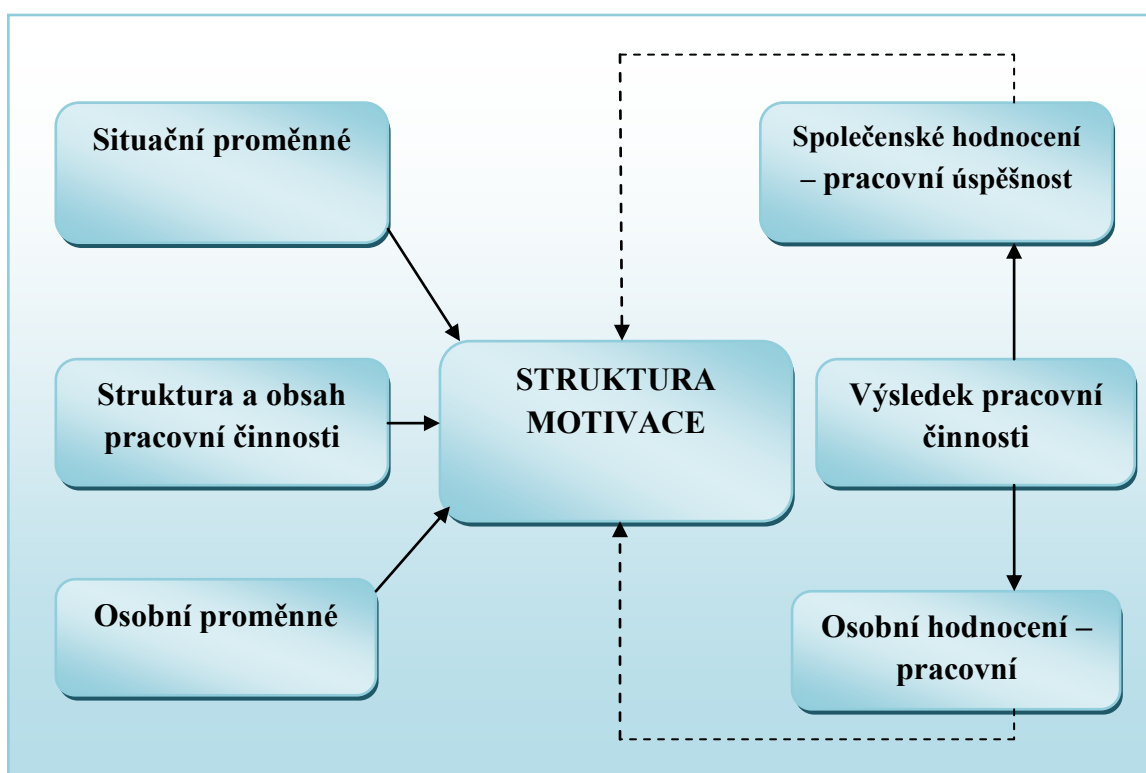
Motivaci pracovního jednání tvoří ty psychické stavy a procesy člověka, které jej vedou k tomu, že práci přijímá jako společensky závažnou skutečnost, orientuje se na její přiměřené zvládnutí a zaujímá k ní určité osobní hodnotící stanovisko. Motivace pracovního jednání vyjadřuje celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, jeho pracovní ochotu (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Podle Mayerové a Růžičky (2000) se motivace pracovního jednání bezprostředně odráží ve výkonnosti člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s příznivější motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé nepříznivě motivovaní.

Výklad motivace pracovního jednání vychází z následujících obecných předpokladů:

- Práce je součástí lidské podstaty. Život každého jednotlivce a existence lidské společnosti jsou bez práce nemyslitelné.
- Práce vytváří možnost rozvoje tělesných a duševních sil člověka. Významnou součástí vzdělání je pracovní a profesní příprava mladého člověka ke zvládnutí určitého souboru pracovních úkolů.
- Pro současnou společnost je charakteristický kooperativní ráz pracovní činnosti. Člověk pracuje v rámci určité skupiny. Jeho pracovní úkoly jsou zasazeny do určitých technických, organizačních a personálních struktur.
- Práce je prostředkem k zajištění materiální existence a společenského postavení člověka a jeho rodiny (Bedrnová a Nový, 1998).

Obr. č. 2 Schéma motivace pracovního jednání (Růžička, 1995)



Nejčastěji uváděné skutečnosti, které příznivě působí na činnost člověka v pracovním procesu:

- Ekonomická jistota – (mzda, plat).
- Pocit bezpečí – (stabilita a perspektivnost pracovního zařazení).
- Možnost postupu.
- Veřejné uznání, morální ocenění pracovníka v rámci podniku i celé společnosti.
- Důvěra v podnik.
- Uspokojení z vykonávané práce – (obsah pracovní činnosti).
- Příznivé vztahy se spolupracovníky – (společenská atmosféra v pracovní skupině).
- Příznivé vztahy s bezprostředně nadřízeným pracovníkem – (jeho jednání s lidmi).
- Příznivé vnější pracovní podmínky.
- Péče podniku o pracovníky (Bedrnová, Nový, 1998).

2.5 Stimulace a stimul

Růžička (1992) vymezuje pojem stimulace jako soubor vnějších podnětů nebo pobídek, či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání člověka, působit na jeho motivaci. Smyslem používání stimulů je podnítit u pracovníka aktivitu nebo jí naopak omezit.

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování. Stimulace může být zaměřena na perspektivu úspěchu (stimulace kladným hodnocením, odměnou) nebo na perspektivu neúspěchu (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem), (Mayerová, Růžička, 2000).

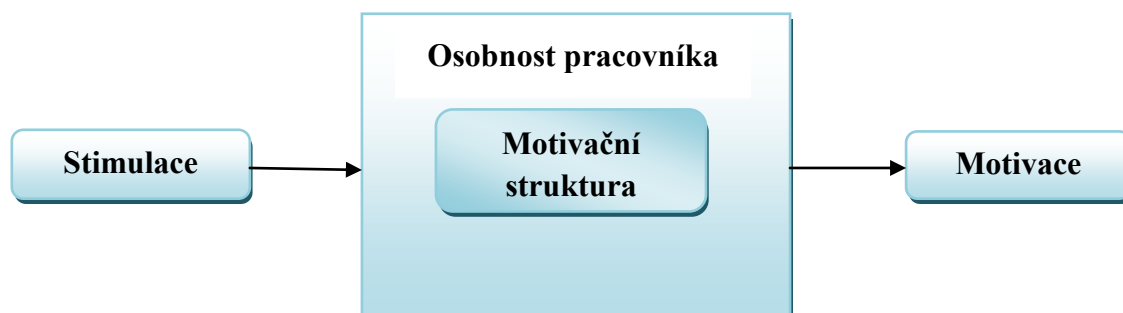
Bedrnová a Nový (1998) definují stimulaci jako záměrné ovlivňování lidského chování a její účinnost závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci, tzn. čím lépe poznáme motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v tu chvíli nejúčinnější. Elementem stimulace je stimul a používá se v těchto významech:

- vnější podnět,
- pobídka,
- popud,
- incentiva,

Stimulace je tedy vnější záměrné působení na motivaci člověka.

Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svojí motivační strukturou, ve které se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebe-pojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění (Provazník, Komárková, 1998).

Obr. č. 3: Znárodnění vztahu stimulae – osobnost člověka – motivaee (Bedrnová, Nový a kol., 1998).



2.5.1 Stimul

Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Stimuly jsou záležitosti, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami a pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání (Weihrich, Koontz, 1993).

Stimuly vytváří určitý systém; jejich účinek je interindividuálně i intraindividuálně odlišný. Jedná se o následující typické pobídky:

- peněžní odměna (mzda, plat, bonus, podíl na zisku),
- pracovní hodnocení (motivační funkce spočívá v ocenění výkonu a osobnosti, ve stanovení perspektiv apod.),
- pracovní podmínky a režim práce (příznivé podmínky se podílejí na pracovní pohodě, nepříznivé jsou zdrojem nespokojenosti),
- hodnocení skupinou (jedná se o projevy uznání, respektu, vážnosti apod.),
- porovnávání výkonu s výsledky druhých (základem je sebehodnocení, sebeocenění a z něj vyplývající aspirace a cíle),
- možnost samostatné práce a participace na rozhodování (podstatou je ocenění dosavadní práce a umožnění převzít větší odpovědnost a podíl na rozhodování),

- úroveň sociálních výhod (zpravidla krátkodobě motivačně působící formy sociální péče, zajištění možnosti k regeneraci sil apod.),(Štikar a kol., 1998).

2.5.2 Přehled stimulačních prostředků

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale pestré a různorodé jsou i stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Následující výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

- hmotná odměna;
- obsah práce;
- povzbuzování (neformální hodnocení);
- atmosféra pracovní skupiny;
- pracovní podmínky a režim práce;
- identifikace s prací, profesí a podnikem;
- externí stimulační faktory (Bedrnová, Nový, 2002).

Hmotná odměna

Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny. Může mít podobu nejen peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat.

Příkladem specifické hmotné odměny může být přidělení služebního automobilu, které je využíváno i k soukromým účelům, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, bezúročné půjčky, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod. Dále to mohou

být příspěvky na oblečení, kulturu, sport či dopravu. V těchto případech sice existuje objektivní hodnota hmotných odměn, ale také často mnohem významnější hodnota subjektivní, podle toho jak ji vnímá příjemce. Specifická, osobitá hmotná odměna, pokud je přesně cílená na aktuální situaci svého příjemce, podněcuje víc než peníze.

Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- Nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu. Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem.
- Pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by měla být za výkon a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- Výše odměn vyjadřuje postavení zaměstnance, a to nejenom ve vnitřní hierarchii podniku, ale také ve vztahu k sousedům, přátelům a dalším skupinám ve společnosti.
- Předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují (odměna musí být spravedlivá).

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou

nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti (Hagemanová, 1995).

Obsah práce

Obsah práce je dalším významným faktorem stimulace. V motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Zde se zaměřím na prvky obsažené v pracovní činnosti, které mají stimulační charakter. Musíme si však uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se o sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

Bedrnová, Nový (1998) uvádějí následující apely, které působí na obsah práce:

- *Apel hrdosti na práci* – práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty.
- *Apel jistoty a perspektivnosti jistot* – práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu.
- *Apel na tvořivé myšlení* – práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady.
- *Apel na samostatnost, autonomii* – v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat.
- *Apel na koncepční myšlení* – práce vyžaduje náhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti.
- *Apel na systematické myšlení* – promítnutí si technologických a logických návazností, práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení.
- *Apel hrdosti na vlastní myšlení* – práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality (dovednosti, schopnosti, znalosti).
- *Apel společenský* – práce umožňuje práci s lidmi a množství lidských kvalitních vztahů.

Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální – obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. V rovině racionální se jedná o zpětnou vazbu. Vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Zpětná vazba je nejúčinnější, když je podávána konkrétně (tato operace, tento výrobek, projekt, návrh apod. má tato konkrétní pozitiva a tato konkrétní negativa), když je podávána buď v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení. V rovině prožitkové cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace, ochota – chtění pracovat (Provazník, Komárková, 1998).

Atmosféra pracovní skupiny

Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ní působí svojí formální i neformální autoritou. Je třeba vytvořit vztah důvěry, který může vzniknout za podmínky, že manager skupiny pojmá jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem členům. Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů, skupina se samoreguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby. V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Špatné pracovní skupiny působí negativně na výkony. Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. "Pracovní skupina je tvořena určitým souborem osob spjatých činnou spoluúčastí při plnění stanoveného úkolu, stanovenou vnitřní strukturou a společným vedením" (Mayerová, Růžička, 2000).

Pracovní podmínky a režim práce

Pracovní prostředí je souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologii, organizací práce, společenskými podmínkami práce) vytváří faktory – fyzikální, chemické, biologické, sociálně psychologické a další, ovlivňující pracovníka v průběhu pracovního procesu. Skladba a úroveň pracovního prostředí působí na pracovní pohodu, výkon, ale i zdravotní stav pracovníka (Koubek, 2002).

K nejdůležitějším podmínkám pracovního prostředí patří následující skupiny podmínek:

- prostorové a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky a to:
 - světelné podmínky,
 - barevné řešení pracoviště,
 - zvukové podmínky pracoviště,
 - vibrace a otřesy,

- mikroklimatické podmínky:
 - teplota, vlhkost, proudění vzduchu,
 - znečištění ovzduší – prašnost, výpary,
 - radioaktivní znečištění,
- podmínky bezpečnosti práce (bezpečnostně technická zajištění strojů a výrobních zařízení, osobní ochrana pracujících, výchova a výcvik k bezpečné práci),
- hygienické podmínky,
- estetické podmínky (estetické řešení budov, pracovních prostor, nástrojů a technických zařízení), (Horalíková, 1999).

Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, které v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebehodnocení. Identifikace s profesí znamená, že člověk svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s profesí záleží jak na schopnosti správně zvolit svoji profesi, tak na schopnosti přiměřeně zapojit adaptační mechanismy, které člověku pomáhají překonávat rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, že pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům (Provazník, Komárková, 1998).

2.6 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců patří mezi jednu z nejdůležitějších činností, na něž je poutána pozornost jak zaměstnavatelů, tak také samotných zaměstnanců. Odměňováním kompenzuje zaměstnavatel zaměstnanci vykonanou práci a v praxi je odměňování rovněž využíváno pro stimulování zaměstnanců k vyšším výkonům, popř. vyšší kvalitě výkonů. Historicky byla pod pojmem odměňování vnímána pouze hmotná odměna ve formě peněžní, ať již se jednalo o mzdu a její formy, nebo jiné formy peněžní odměny. V současné době jsou v praxi používány rovněž další formy odměňování, mezi něž patří povýšení, formální uznání a zaměstnanecké výhody (benefity). Aby mohlo odměňování plnit svoje úkoly, je nutné, aby s ním byli dostatečně seznámeni zaměstnanci podniku (Tomšík, 2005).

V odměňování zaměstnanců jde o to, jak jsou lidé odměňováni v souladu s hodnotou, jakou mají pro organizaci. Zabývá se jak peněžními, tak nepeněžními odměnami a zahrnuje filozofie, politiku, strategie, plány a postupy používané organizacemi v zájmu rozvoje a udržování systému odměňování (Armstrong, 1999).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamena pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy peněžní odměny, které poskytuje organizace pracovníkovi jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je mnohem širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (Koubek, 2002).

2.6.1 Systém odměňování

Systém odměňování by měl být pravidelně prověřován, aby se posoudila jeho efektivnost, míra, v jaké vytváří přidanou hodnotu, a natolik odpovídá současným a budoucím potřebám organizace. Tento audit by měl zahrnovat posouzení názorů, jaký na systém odměňování mají jeho hlavní uživatelé a ti, kteří jsou vystaveni jeho účinkům. Tento postup vede k rozpoznání silných a slabých stránek systému a k posouzení toho, co je třeba udělat a proč. Fungování systému odměňování by mělo být nepřetržitě sledováno personálním útvarům a to pomocí srovnávací analýzy (Armstrong, 2007).

Podle Armstronga (2009) systém odměňování tvoří následující přístupy:

- Strategie odměňování, které stanovují, co organizace v dlouhodobé perspektivě zamýšlí dělat v oblasti vytváření a realizace politiky, praxe, procesů a postupů odměňování podporujících dosahování jejích podnikatelských cílů. Např. organizace může mít strategii směřující k udržení konkurenceschopných mzdových sazeb.
- Politika odměňování, která poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky. Např. organizace může mít politiku, která stanovuje, že úrovně peněžních odměn v organizaci budou odpovídat průměrným tržním sazbám.
- Praxe odměňování, kterou tvoří struktury stupňů (tříd) a sazeb (mzdové struktury), metody, jako je hodnocení práce, a programy, jako je zásluhové odměňování používané k realizaci strategie politiky odměňování. Např. politika týkající se úrovně peněžních odměn povede ke shromažďování a analyzování údajů o tržních sazbách a k provádění úprav mezd a platů respektujících růst tržních sazeb.
- Procesy odměňování, které tvoří způsoby realizace politiky a provádění praktické stránky odměňování, např. způsob, jak jsou využívány a uplatňovány výsledky šetření a jak manažeři řídí proces revize úpravy mezd.

- Procedury odměňování, které se provádějí v zájmu udržení systému a zajištění toho, aby fungoval účinně a pružně a zabezpečoval, aby za peníze byla získána odpovídající hodnota.

Efektivní systém odměňování by tedy měl uspokojovat zájmy a potřeby všech zúčastněných subjektů:

- je v souladu s firemní kulturou
- má důslednou a přesvědčivou podporu top managementu
- podporuje cíle organizace a odpovídá jejím potřebám (business strategii),
- je akceptovaný pracovníky,
- je administrativně nenáročný,
- je zároveň hodnotící a rozvíjející (návaznost na systém odměňování a systém rozvoje),
- je nepřetržitý,
- je vyhodnocován (hodnocení hodnotícího systému), (Hroník, 2006).

2.6.2 Finanční odměňování

A. TARIFNÍ MZDY

B. PRÉMIE

C. ODMĚNY

A. TARIFNÍ MZDY

- *Časová mzda*
- *Úkolová mzda*
- *Podílová mzda*
- *Smíšená mzda*

Mzda je peněžité plnění nebo plnění peněžité hodnoty (naturální mzda), poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci. Za mzdu se nepovažují cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost aj. (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

Časová mzda

časová mzda je poskytována za určitou jednotku času (hodinu, den, týden, měsíc rok). Vypočítává se následujícím způsobem:

$$\text{počet odpracovaných hodin} \times \text{mzdový tarif}$$

U dělnických profesí je zpravidla jednotkou hodina, pro administrativní, technické a vedoucí funkce na nižších a středních úrovních řízení je zpravidla uplatňován měsíční plat (mzda). Pro vrcholové řídicí funkce může být dohodnuto ročních platů (mezd). Časová mzda se zásadně vztahuje na skutečně odpracovanou dobu a nezávisí na pracovním výkonu. Při stanovení mzdového tarifu za určité období se vychází z průměrného respektive normálního výkonu (Horalíková, 1999).

Úkolová mzda

Je stanovena pevnou sazbou za určité množství práce nebo výrobků. Toto množství práce nebo výrobků se musí stanovit na základě zdůvodněných norem nebo ukazatelů plánu výroby. Uplatňuje se na pracovištích, kde převažuje zájem na plnění kvantitativních ukazatelů výkonu a výroby a kde pracovníci mohou vlastním úsilím toto významně ovlivnit. Předpokladem je existence norem spotřeby práce a možnost kontroly množství a kvality odvedené práce. Úkolová mzda se nesmí uplatňovat tam, kde by mohla vést k ohrožení zdraví pracujících (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

Mzda podílová (provizní)

Je to mzda, při které se stanoví pracovníkovi mzda v procentech z docílené tržby, zisku, výkonů, nebo jiného kvantitativního ukazatele. Výše podílu se nejčastěji stanovuje určitým procentem. Podílovou mzdu lze uplatnit v podmínkách, kdy převládá zájem na zvyšování tržeb a jiných podobných výkonů, které mohou pracovníci významně ovlivnit a které je možné spolehlivě stanovit, měřit a kontrolovat souhrnnými ekonomickými ukazateli, ale kde nelze přesně stanovit pracovní postupy a normy času. Týká se menšího počtu pracovníků, většinou na odloučených pracovištích (například zahradnictví, odloučené prodejny), (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

Mzda smíšená

Je kombinace mzdy časové a úkolové, nebo mzdy časové a podílové. Smyslem je zmírnit jednostranné působení úkolové mzdy, nebo jednostrannou závislost výdělku na úkolové, nebo podílové mzdě. Ve smíšené mzdě je vždy určitý fixní výdělek, závislý na počtu odpracovaných hodin. Pro její výpočet je třeba mít dva tarify. Jeden časový a druhý úkolový tarif. Jejich součet je pak celkovým výdělkem zaměstnance (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

B. PRÉMIE

Podnik může poskytovat svým pracovníkům prémie za dosažené výsledky práce. Poskytování prémie se řídí prémiovým řádem podniku. V tomto řádu se obvykle vymezuje: okruh pracovníků, na které se prémiový řád vztahuje, prémiové ukazatele, sazba prémie, způsob rozdělování kolektivních prémie, časová platnost prémiového řádu.

Ukazatele pro prémiování vyjadřují:

- kvalitu a hospodárnost výroby,
- zvyšování rentability,
- snižování ztrát,
- zabezpečení parametrů průběhu výrobního procesu,
- racionální hospodaření s pracovní silou

Prémiové ukazatele musí být měřitelné (číselný výsledek) nebo hodnotitelné (hodnotí vedoucí ve stupních – nesplněno, splněno, splněno lépe aj.). Uplatňují se jako individuální nebo jako kolektivní. Základem pro výpočet prémie bývá dosažená tarifní mzda nebo úspora, či jinak vyjádřený výsledek práce. Za lepší plnění prémiových ukazatelů lze stanovit v prémiových řádech zvýšení, za nesplnění se prémie snižuje.

Druhy prémie:

- 1) Výkonnostní
- 2) Prémie za jakost a kvalitu
- 3) Prémie hospodárností
- 4) Prémie za splnění úkolů
- 5) Prémie kapacitní
- 6) Cílová prémie

Prémiový řád by měl zaměstnance vhodným způsobem motivovat, a proto by měl mít platnost alespoň jeden rok (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

C. ODMĚNY

Odměny jsou další formou pohyblivé složky mzdy. Patří mezi nejoperativnější a administrativně nejjednodušší složky.

Odměna může být stanovena buď procentní sazbou z pevné části mzdy, podobně jako prémie nebo pevnou částkou. Je ale třeba dbát na to, aby její výše byla úměrná splnění požadovaných kritérií. To znamená, že odměna nesmí být příliš veliká za snadné splnění požadovaných hledisek nebo naopak příliš nízká vůči náročným kritériím.

Druhy odměn:

- 1) Výkonnostní
- 2) Odměny za dosažené úspory
- 3) Roční odměny vedoucích pracovníků
- 4) Další mzda
- 5) Mimořádné odměny

Tyto odměny nelze vyplácet za plnění běžných povinností nebo místo prémie, které nebyly vyplaceny pro nesplnění prémiových ukazatelů.

Je žádoucí poskytovat odměny operativně, bezprostředně po splnění hledisek, za něž se odměna poskytuje. Jinak by odměna ztratila svůj motivační účinek (Vaněček, Bednářová, Štípek, 2001).

Obr. č. 6: Složky celkové odměny (Armstrong, 2009)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková v penězích vyjádřitelná (hmotná) odměna	Celková odměna
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zkušenosti/zážitky z práce		

2.6.3 Nefinanční odměňování

Zaměstnanecké výhody tvoří opatření zaměstnavatele určená pro jeho pracovníky, která svým způsobem zlepšují blahobyt těchto pracovníků. Poskytují se navíc k peněžní odměně a tvoří významnou část celkového souboru odměn. Jako součást celkové hmotné odměny mohou být odloženy na později nebo mít zásahovou povahu, jako např. penzijní systémy pojištění nebo nemocenské dávky, nebo mohou být bezprostřední, jako např. podnikový automobil nebo půjčka. Do zaměstnaneckých výhod patří také

dovolená a způsob poskytování volna, které nemají přísně povahu odměny. Zaměstnaneckým výhodám se také někdy poněkud pohrdavě říká privilegia (jde spíše o funkční zaměstnanecké výhody vyšších manažerů) nebo sociální výhody či okrajové/vedlejší výhody, ale když jsou zaměřeny na osobní bezpečnost nebo osobní potřeby, mohou být jen stěží označovány jako okrajové či vedlejší.

Zaměstnanecké výhody jsou nákladnou částí celkového souboru hmotných odměn. Mohou odpovídat až jedné třetině nákladů na základní platy/mzdy, či dokonce více, a musejí být pečlivě plánovány a řízeny.

Zaměstnanecké výhody slouží osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a demonstrují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt a pohodu. Nikoliv všem zaměstnavatelům jde o péči a blahobyt pracovníků, ale stejně jako ti, kterým o to jde, rovněž nabízejí zaměstnanecké výhody, aby si zajistili konkurenceschopnost svého celkového souboru hmotných odměn. A některé zaměstnanecké výhody, jako je mateřská dovolená, musejí být zabezpečeny ze zákona (Armstrong, 2009).

Armstrong (1999) uvádí tyto typy zaměstnaneckých výhod:

- a) **Penzijní systémy** – tyto systémy jsou obecně považovány za nejdůležitější zaměstnanecké výhody
- b) **Osobní jistoty** – jedná se o výhody usilující o osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního úrazového nebo životního pojištění.
- c) **Osobní potřeby** – oprávnění, která jsou vzájemným uznáním vzájemného vztahu mezi prací a domácími potřebami nebo povinnostmi jako například dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, přerušení kariéry (v období, kdy zaměstnanec přerušuje kariéru v souvislosti se studiem nebo mateřstvím a poté se vrací na stejnou pozici), poradenství při odchodu do

důchodu, finanční poradenství a osobní poradenství v době krize. Dále to mohou být rekreační zařízení.

- d) **Finanční výpomoci** – půjčky, výpomoc při koupi domu, pomoc při stěhování a slevy na zboží a služby vyráběné nebo poskytované společností.
- e) **Podnikové automobily a benzín** – stále velmi oceňovaná výhoda i přes skutečnost, že automobily jsou nyní mnohem výrazněji zdaňovány.
- f) **Jiné výhody** – takové, které zvyšují životní úroveň zaměstnanců jako jsou: dotované stravování, příspěvek na ošacení, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony a kreditní karty.

Koubek (2002) uvádí následující zaměstnanecké výhody:

- příspěvek na stravování,
- zdravotní program,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- poukázka na rehabilitaci a sport,
- odměna při odchodu do penze,
- rozsáhlé možnosti vzdělávání,
- příspěvek na vzdělávání dětí pracovníků,
- vánoční příspěvek,
- svatební dar,
- příspěvek k životnímu výročí,
- náborový příspěvek,
- prestižní podnikové auto,
- nárok na společenský oděv,
- poradenská činnost pro pracovníky (např. pomoc podnikového právníka),
- příspěvek na péči o děti pracovníků v mateřských školách,
- 13. plat

Hlavní cíle uplatňování zaměstnaneckých výhod:

- Stabilizace pracovníků, poskytnutí atraktivního a konkurenceschopného souboru celkových odměn, které umožní získat a udržet vysoce kvalitní pracovníky.
- Posilování vědomí společenské odpovědnosti firmy a její vztah ke komunitě.
- Poskytování služeb a řešení k usnadnění výkonu práce zaměstnance

U těchto metod není prokázáno, že jsou efektivním nástrojem získávání zaměstnanců, ale mohou zaměstnance odrazovat od ukončení pracovního poměru. Mohou také ovlivňovat pracovní spokojenost, ale také bývají častým zdrojem nespokojenosti, pokud je jejich poskytování nesystémové. Navíc již zavedené zaměstnanecké výhody je obtížné zrušit, protože jsou vnímány jako přirozená součást pracovního výkonu (Dvořáková, 2007).

2.7 Motivační program podniku

V řízení organizace musí být věnována pozornost otázkám jak přistupovat k vedení zaměstnanců, pracovních skupin a celého zaměstnaneckého kolektivu, jak hodnotit dosahované výsledky, jak podněcovat iniciativu a tvořivost zaměstnanců, jak upevňovat jejich pracovní kázeň, jak vytvářet podmínky, aby zaměstnanecký kolektiv byl čínorodý, dynamický a stabilizovaný. Soustavné řešení těchto otázek umožňuje motivační program podniku. Ten vyrůstá z úsilí dosáhnout toho, aby všechny formy cílevědomého působení na zaměstnance a pracovní skupiny tvořily jednotný celek, a aby odpovídaly konkrétnímu profilu a úkolům organizace (Mayerová, 1997).

Motivační program podniku, představuje ucelený soubor opatření v oblasti řízení lidských zdrojů, který v návaznosti na ostatní řídicí aktivity managementu má za cíl aktivně ovlivňovat pracovní chování (*výkon*) a upevnit (*vytvořit*) pozitivní postoje k organizaci všech pracovníků firmy (Kliebl a kol., 1998).

Informační základna motivačního programu

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Cílem je zabezpečení jednoho z nejvýznamnějších předpokladů efektivnosti činnosti celého podniku, celé organizace. Tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků podstatný vliv. Toto poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, ke kterým patří:

- Informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce.
- Informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních, resp. individuálně specifických charakteristikách pracovníků podniku.
- Informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť apod.
- Informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků.
- Informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků.
- Informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce podniku.
- Informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku.
- Shromáždění a analýza tzv. měkkých dat, tj. informací o charakteristikách pracovní spokojenosti (či nespokojenosti) pracovníků, o jejich hodnotových orientacích, o jejich aspiracích a vztahu k práci, profesi, ke spolupracovníkům, k vedoucímu, k podniku jako celku, k uplatňovanému stylu řízení a vedení lidí, o jejich názorech na informační politiku podniku ve vztahu k pracovníkům, o jejich subjektivním hodnocení celkové koncepce řízení podniku, o podnikových záměrech a cílech (Bedrnová, Nový a kol., 1998).

Bedrnová (2007) dělí motivační program do následujících etap:

- 1. Analýza motivační struktury (motivačního profilu) pracovníků podniku.**
Jedná se o základní fázi, která směřuje k identifikaci tzv. „hluchých míst motivace“, které má motivační program postihnout a řešit.
- 2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu podniku.** Cíle se zaměří na oblasti, které jsou pro podnik klíčové: např.: motivace k výkonu, motivace ke kvalitě práce či iniciativa a tvůrčí přístup.
- 3. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků.** Důležitá je vazba na předpokládané zaměření motivačního programu. Smyslem je ujasnění možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání a vytvoření možnosti optimálního výběru konkrétních forem stimulace.
- 4. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování.** Jedním ze základních předpokladů účinnosti jakéhokoliv stimulu je jeho podmíněnost, tzn. přiznání stimulačního podnětu pouze při splnění určité podmínky. Vymezení těchto podmínek je jednou z částí tohoto kroku tvorby motivačního programu.
- 5. Vlastní sestavení motivačního programu.** Motivační program by mělo být zpracován do formy podnikového dokumentu a je zpracován pro určité období a stává se směrnicí v rukou manažerů, díky níž mohou působit na své pracovníky.
- 6. Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem.** Tento krok je možno považovat za jeden z nejdůležitějších, neboť díky němu mohou pracovníci rozpoznat zájem podniku o ně samotné, což má na ně pochopitelně pozitivní vliv, který se zprostředkovaně projevuje i jejich pracovní činnosti. Rozsah motivačního programu by měl být nevelký a jako forma se doporučuje brožura, která bude dostupná všem pracovníkům.

3.CHARAKTERISTIKA ZKOUMANÝCH PODNIKŮ

3.1 Tarotex s.r.o.

Firma Tarotex s.r.o. působí na českém trhu od roku 2005 a má sídlo v průmyslovém komplexu v Plané nad Lužnicí. Původně vznikla jako fyzická osoba. S narůstajícími tržbami a kvůli zvýšení počtu zaměstnanců byla o rok později transformována na společnost s ručením omezeným. Firma vlastní strojní linku na výrobu polyesterových výplňových kuliček. Plní se jimi například polštáře a mají uplatnění v nábytkářském a čalounickém průmyslu. Dá se říci, že tento materiál zcela nahradil dřívější pěšové výplně. Ročně firma vyrobí cca 250 tun těchto kuliček. Hlavní činností firmy je však velkoobchod polyesterových objemových roun. Tarotex je v ČR výhradní distributor roun italské firmy IMP Comfort Sp. zo.o. Ty se rovněž používají v čalounickém a nábytkářském průmyslu. Jejich hlavní použití je však jako výplňový materiál příkrývek. K tomuto účelu má firma velké skladovací prostory. Dále se firma zabývá prodejem netkaných polypropylenových textilií. Tyto textilie jsou určeny pro použití v automobilovém průmyslu, v nábytkářství a v zemědělství či zahrádkářství. Firma také provozuje vlastní šicí dílnu.

Ve firmě je zaměstnáno 30 zaměstnanců. Řídícím pracovníkem je zde jednatel. Obchodní činnost firmy řídí vedoucí obchodního oddělení. Výrobní činnosti řídí vedoucí výroby. Obchodní činnost je prováděna v rámci celé ČR a okrajově i na Slovensku. Firma má řádově 900 odběratelů. Odběratelé jsou jak velké společnosti, tak i drobní živnostníci.

Struktura výrobků a prodávaného zboží firmy Tarotex s.r.o.:

Výrobní činnost

- Výroba PES výplňových kuliček.
- Provoz šicí dílny, (šití polštářů, dek, bytového textilu).

Velkoobchodní činnost

- Prodej PES objemových roun.
- Prodej PP netkaných textilií.
- Prodej stavebních a střešních fólií, geotextilií.
- Prodej obalových materiálů.
- Prodej nábytku.

3.2 Silon s.r.o.

Historie firmy

Společnost vznikla již v roce 1950 v Plané nad Lužnicí jako národní podnik Chemopetrol, koncernový podnik Silon. Jako první se spustila výroba polyamidového hedvábí, které dostalo název SILON. Jednalo se v podstatě o rybářské vlasce a struny. V šedesátých letech Silon jako první v České republice zahájil výrobu polyesterové stříže pod značkou TESIL, která se postupně stala hlavním výrobním programem podniku. Modernizací technologie a vývojem PET vlákna Silon dospěl od základních typů stříží a kabelů k dnešní bohaté nabídce standardních i modifikovaných výrobků. PET stříž je důležitou surovinou pro textilní průmysl. Z menší části této části produkce se začalo vyrábět výplňové rouno a později i netkaná textilie, určená pro výrobu bitumenových střešních a hydroizolačních pásů a podlahových krytin. V polovině sedmdesátých let se stal národní podnik Silon s více než 2200 pracovníky jedním z nejvýznamnějších podniků v Jihočeském kraji. Na začátku osmdesátých let byla v Silonu zahájena výroba vstřikovaných plastů a plněných modifikovaných polyolefinů. V devadesátých letech firma zakoupila technologické zařízení na recyklaci polyesterových plastů pro výrobu netkaných vláken. V roce 1989 byl státní podnik zrušen a byla založena společnost Silon a.s. V tomto období se také stal Silon členem skupiny *CONSTAB Bernhard Rustige GmbH&Co*. Důležitým mezníkem v rámci ochrany životního prostředí byl rok 1995. V tomto roce firma spustila provoz linky, která recyklovala PET láhve a dále z nich vyráběla PET stříže určené pro použití v textilním průmyslu. Šlo tedy o transformaci odpadu v užitečný produkt. O rok

později, v roce 1996 byla společnost transformována na Silon s.r.o. V současné době firma zaměstnává cca 500 zaměstnanců.

Organizační struktura

Silon je průmyslová skupina společností podnikající v oblasti zpracování polymerů. Tato skupina sdružuje mezinárodní aktivity v oblasti plastů.

- **Silon s.r.o.** – největší výrobce speciálních kompaundů a PES vláken ve střední Evropě.
- **Silon International GmbH**, společnost poskytující služby zákazníkům a distribuční společnost pro západní Evropu se sídlem v Düsseldorfu – Německo.
- **Silon Compounds Ltd.**, výrobce speciálních kompaundů pro trhy Severní Ameriky se sídlem ve Vancouveru – Kanada.
- **Silon Compounds S.A.**, výrobce speciálních kompaundů se sídlem v Paříži – Francie.
- **Suzhou Constab Engineering Plastics Ltd.**, výrobce speciálních kompaundů se sídlem v Suzhou – Čína.
- **Czech industrial park s.r.o.**, developerská společnost se sídlem v Plané nad Lužnicí.

Výrobní činnost firmy Silon s.r.o.

- 1) **Polyesterová vlákna TESIL** – automobilový průmysl, sanitární aplikace, průmyslové aplikace, stavebnictví, čalounický průmysl a mnoho dalších. Silon je jediným výrobcem PET stříží a kabelů v České republice a patří k předním výrobcům v Evropě. Výrobní program společnosti se nesoustředí jen na vysoce kvalitní výrobky a širokou nabídku produktů, ale také usiluje o snížení následků výrobních procesů na životní prostředí. S využitím nových zpracovatelských technologií patří k nejvýznamnějším zpracovatelům PET odpadů v Evropě. Z recyklovaných PET lahví vyrábí 100 % všech vláken. Takto vyrobené vlákno

se dodává pod obchodní značkou TESIL je vhodné ke zpracování společně s dalšími typy stříží na bázi přírodních látek nebo chemicky vyrobených vláken

2) Kompaundy

- a) TABOREN – automobilový průmysl a elektroprůmysl.
- b) TABOREX – výroba trubek, automobilový průmysl, výroba trubek.
- c) TABOND – výroba kabelů, vytlačování.

Divize Kompaundů dodává zdokonalené polyolefinové směsi, zejména polypropylenové směsi, polyethylen s příčnou vazbou i speciální směsi vyrobené na zakázku. Provoz kompaundů je certifikován dle ISO 9001:2000, ISO TS 16949:2002 a ISO 14001.

Ostatní aktivity:

Enviromentální politika

Chemický průmysl je v dnešní době velký problém z hlediska životního prostředí, ale na druhou stranu bychom si život bez něj nedokázali představit. Tato firma je si toho vědoma a rozhodla se mezi své priority zařadit environmentální politiku a tomuto tématu se věnovat.

Pronájem nemovitostí a poskytování služeb

Vzhledem k faktu, že firma Silon s.r.o. využívá v současné době pouze určitou část svého velkého průmyslového komplexu, rozhodla se volné prostory včetně vybavení pronajímat ostatním firmám zabývajících se chemickým průmyslem. Firmy tedy mají k dispozici kompletně zařízené haly včetně technologií a strojního zařízení. Společnost Silon s.r.o. těmto podnikům nabízí osobní péči a poskytuje následující služby a servis:

- zprostředkování kvalifikovaných pracovních sil,
- profesionální správní management,
- poradenství při žádání podpůrných prostředků EU,
- obchodní služby,
- možnost stravování v závodní restauraci,

Dále firma nabízí pomoc v oblasti řízení lidských zdrojů, účetnictví a finance a v oblasti informačních technologií.

4. METODICKÝ POSTUP

4.1 Obsah a cíl diplomové práce

Cílem této diplomové práce bylo analyzovat současný stav motivace a stimulace pracovního jednání ve vybraných podnicích. Jako subjekty byly vybrány dvě firmy zabývající se výrobou a prodejem polyesterových vláken a produktů z nich. Obě firmy mají tedy velmi podobnou náplň své činnosti. Hlavní rozdíl je ve velikosti obou firem, počtu pracovníků a také v organizační struktuře. V obou firmách byl proveden průzkum pomocí dotazníkového šetření mezi zaměstnanci.

4.2 Vymezení zkoumaných souborů

Podrobné vymezení je uvedeno v kapitole 3. Jak bylo již uvedeno výše, k průzkumu byly vybrány dvě firmy z výrobního sektoru, zabývající se výrobou podobných produktů. První firmou je Tarotex s.r.o., která působí na našem trhu od roku 2005 a v současné době zaměstnává 30 pracovníků. Tato firma vyrábí z polyesterové stříže výplňové kuličky určené pro bytový textil a zprostředkovává prodej ostatních netkaných textilií. Jako druhý subjekt byla vybrána firma Silon s.r.o., které je největším producentem polyesterových a polyethylenových vláken ve střední Evropě. V současné době zaměstnává asi 500 lidí. Obě firmy mají sídlo v jihočeském kraji. Konkrétně v Plané nad Lužnicí. Z uvedených informací je tedy zcela zřejmá rozdílná velikost obou firem a z toho vyplývající organizační struktura a odlišný přístup k řízení lidských zdrojů. Tyto skutečnosti byly důvodem k výběru těchto dvou institucí pro srovnání.

4.3 Přípravná fáze

V první řadě bylo zapotřebí nashromáždit odbornou literaturu, zabývající se problematikou motivace a stimulace. Po prostudování materiálů bylo třeba načerpané informace shrnout do literární rešerše, která je úvodní a částí této diplomové práce. Dalším krokem bylo zvolení subjektů k hlavnímu výzkumu této práce. Následovalo

oslovení vybraných firem a získání souhlasu k provádění výzkumu. Během osobních návštěv v těchto firmách byla získána data potřebná k představení obou podniků a jejich charakteristice. Dále bylo potřeba vybrat vhodnou metodu pro tento výzkum. Jako nejvhodnější metoda byl zvolen anonymní dotazník.

4.4 Fáze sběru dat

Dotazník je nejpoužívanějším nástrojem při sběru primárních údajů. Je to v podstatě formulář s otázkami, na něž respondenti odpovídají. Může obsahovat také varianty odpovědí. Dotazník je třeba důkladně připravit a před vlastním použitím ho vyzkoušet a zbavit chyb.

Význam dotazníku:

- získat informace od respondentů,
- poskytovat strukturu rozhovoru,
- zajišťovat standard pro zapisování odpovědí,
- ulehčovat zpracování odpovědí.

Dotazník může obsahovat následující typy otázek:

- otevřené otázky,
- uzavřené otázky,
- polootevřené otázky.

Při *otevřené otázce* respondentovi nepředkládáme žádné varianty odpovědí. Může se tedy vyjádřit volně, spontánně a svými slovy. Tyto odpovědi jsou velmi hodnotné, neboť respondent nebyl omezován žádnými hranicemi a mohl sdělit odpověď, která se mu vybavila v paměti. Respondent tedy může sdělit to, co nás zatím nenapadlo jako možnost. Nevýhodou těchto otevřených otázek je složitost jejich zpracování, a proto se v mém dotazníku nevyskytují.

Naproti tomu *uzavřené otázky* nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si je dotazovaný nucen vybrat. Výhodou je rychlé a snadné vyplnění otázek a nasměrování respondenta na to, co nás zajímá. Nevýhodou je fakt, že si respondent musí vybrat z nabízených odpovědí, které mu nemusí vyhovovat a umožňují respondentovi odpovídat nahodile a bez rozmyslu v případě, že se v dané problematice neorientuje nebo nepochopil otázku. K mému výzkumu je však tento typ otázek vhodný v dotazníku jsou zastoupeny v největším počtu.

V případě *polootvřených* (polouzavřených) *otázek* je mimo předem nabídnutých variant odpovědí uvedena varianta, kde se má respondent možnost vyjádřit k dané problematice vlastními slovy. Je to tedy kombinace otevřené a uzavřené otázky. Tyto otázky se v mém dotazníku vyskytují velmi zřídka.

Vytvořený dotazník obsahuje 24 otázek a je přílohou této diplomové práce. Dotazník je rozdělen na několik částí. První část se týká identifikačních údajů respondentů a má za účel navázat pozitivní kontakt s respondentem. Odpovídá tedy na otázky, u kterých nemusí přemýšlet. V další části jsou uvedeny otázky, které se týkají spokojenosti respondenta s pracovním prostředím, kolektivem a celkové spokojenosti s prací. Poslední kategorie je zastoupena otázkami týkajícími se motivace a stimulace pracovníků.

Dotazníky byly rozdány v počtu 25ks do každého podniku. Aby bylo srovnání co nejobjektivnější, byly dotazníky rozdány pouze na obchodní oddělení včetně administrativy. Počet dotazníků je odvozen od počtu zaměstnanců obou firem. V případě firmy Tarotex je tedy 25ks zcela optimální. V případě firmy Silon se může zdát 25ks málo. Tato firma má sice celkem 500 zaměstnanců, ale většina je zaměstnána ve výrobě či provozu. Obchodní oddělení čítá cca 40 zaměstnanců. Lhůta pro vyplnění dotazníků byla stanovena na 14 dní. Ze Silonu se vrátilo 20ks vyplněných dotazníků (80%) a z Tarotexu 19ks (76%). Vrácených dotazníků bylo ve skutečnosti více, ale po důkladnější kontrole byly nekompletní nebo chybně vyplněné a tudíž nepoužitelné pro vyhodnocení.

4.5 Fáze zpracování dat

Odpovědi byly zaneseny do tabulek a počty procentuelně vyjádřeny. Na závěr byly výsledky znázorněny pomocí 3D grafů. K vypracování této části diplomové práce byla použita sada programů Microsoft Office 2007. Konkrétně aplikace Microsoft Word a Excel. Doplňující informace byly získány prostřednictvím osobního rozhovoru. Tento rozhovor mi také pomohl při některých otázkách, které bylo obtížné vyhodnotit pouze na základě výsledného grafu.

5 VÝSLEDKY A VYHODNOCENÍ

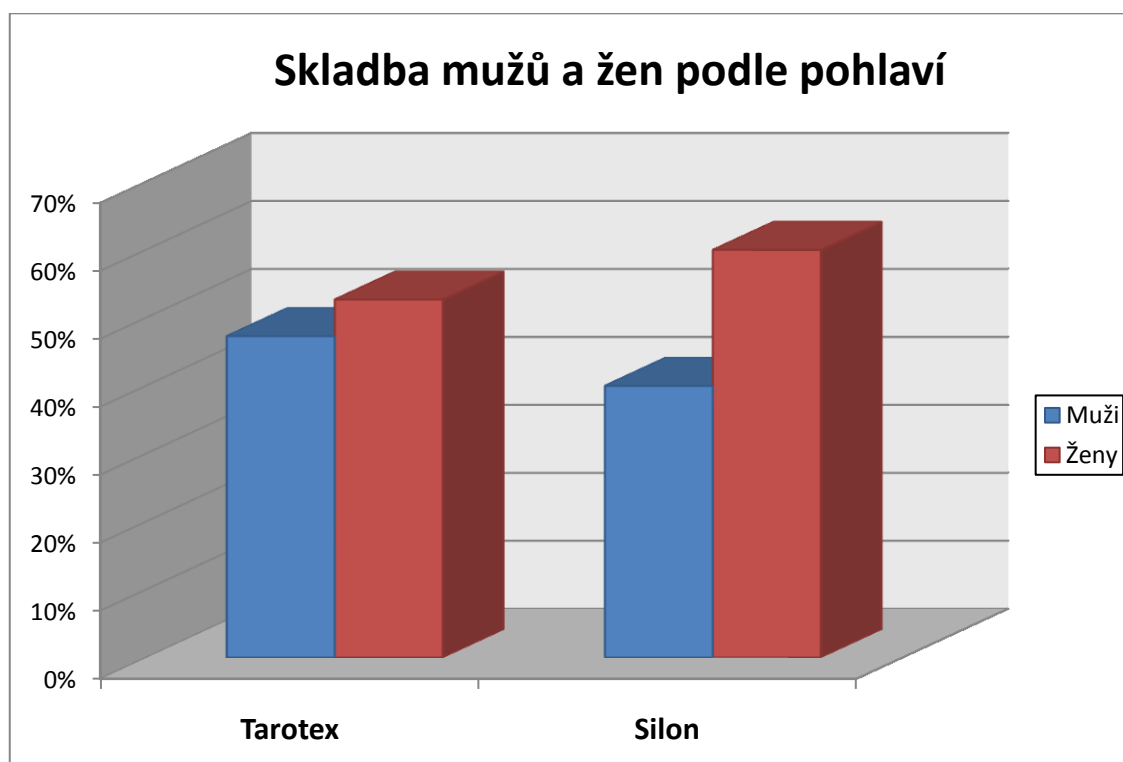
Úvodní část

Otázka č. 1: Jste žena či muž?

Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen

Pohlaví	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Muži	9	47,30%	8	40%
Ženy	10	52,70%	12	60%
Celkem	19	100%	20	100%

Graf č. 1: Poměr žen a mužů (v %)



Výsledky a diskuse

Z grafu je patrné, že v obou firmách je poměr mužů a žen velmi podobný. Při podrobnějším náhledu uvidíme lehkou převahu žen (53%) oproti mužům (47%) ve firmě Tarotex. Z 19 dotazovaných je tedy 10 žen a 9 mužů. Dalo by se říci, že tento poměr je velmi vyrovnaný. Ve firmě Silon je již patrná převaha žen (60%) oproti mužům (40%). Z celkového počtu 20 dotazovaných je tedy 12 žen a 8 mužů.

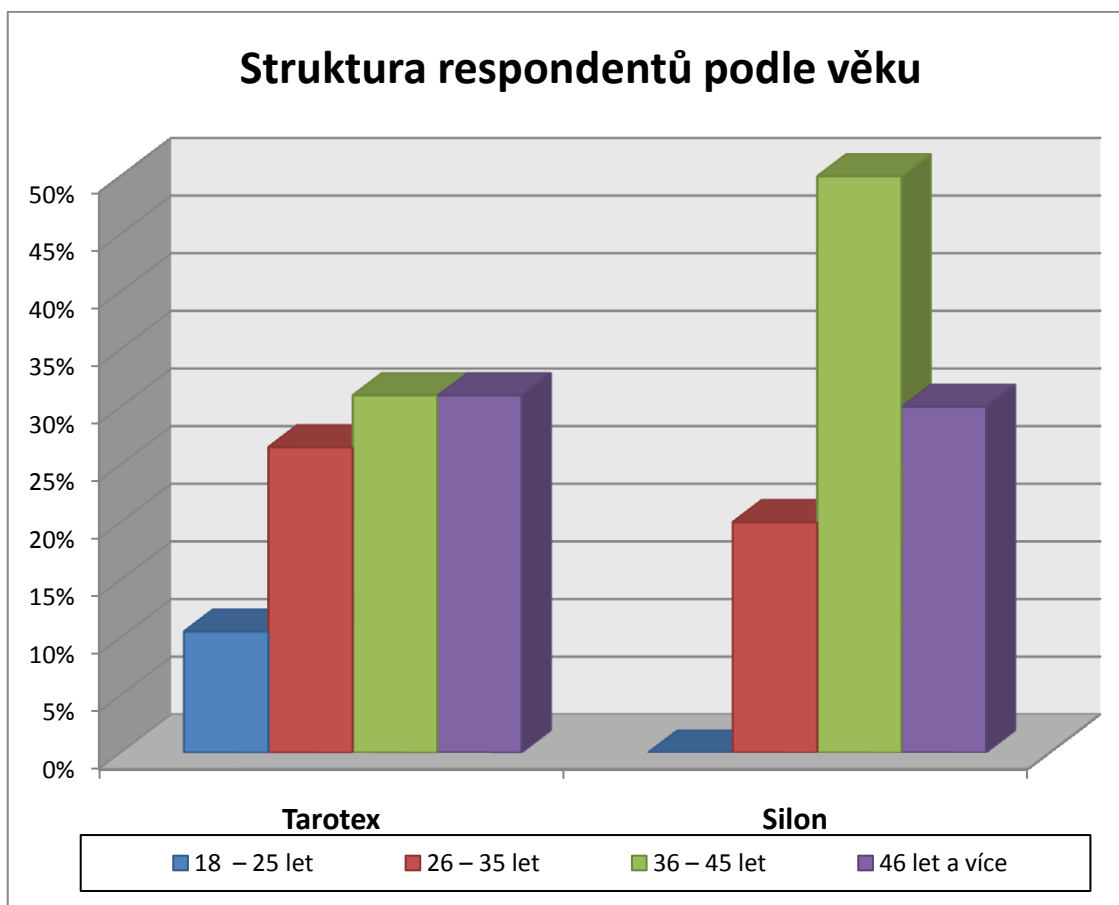
Vyrovnaný poměr mužů a žen ve firmě Tarotex přikládám faktu, že k obchodní činnosti mají obě pohlaví stejné předpoklady. Nejsou zde vysoké nároky na vzdělání ani není práce fyzicky namáhavá, a tudíž je tento poměr vyrovnaný. Převahu žen ve firmě Silon si vysvětluji větší administrativní náročností při pracovní činnosti než je tomu v případě malé firmy jako je Tarotex.

Otázka č. 2: Do jaké věkové skupiny patříte?

Tabulka č. 2: Věkové skupiny

Věková kategorie	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
18 - 25 let	2	10,5	0	0
26 – 35 let	5	26,3	4	20
36 – 45 let	6	31,6	10	50
46 let a více	6	31,6	6	30
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 2: Rozdělení respondentů podle věkových skupin



Výsledky a diskuse

V Tarotexu je věková struktura zaměstnanců velmi vyrovnaná. Pouze kategorie 18 – 25 let je zastoupena pouze dvěma zaměstnanci (10,5%) z celkových 19. Nejpočetnější je kategorie 36 – 45 let se 6 pracovníky (31,6%) spolu s kategorií 46 a více let, která je zastoupena také 6 pracovníky (31,6%). Následuje kategorie 26 – 35 let s 5 pracovníky (26,3%). Ve firmě Silon je situace zcela odlišná. V kategorii 18 – 25 let se nenachází ani jeden pracovník. Nejpočetnější je zde kategorie 36 – 45 let, ve které se nachází 10 pracovníků (50%). Následuje skupina 46 let a více se 6 pracovníky (30%) a za ní skupina 26 – 35 let se 4 pracovníky (20%).

Vyrovnanou věkovou strukturu ve firmě Tarotex si vysvětlují faktem, že vzhledem ke svému datu založení se jedná o firmu mladou a tudíž jsou velmi důležité zkušenosti a vědomosti pracovníků, kteří se nacházejí v kategorii 46 a více let. Tito lidé mají letité zkušenosti ze svých předchozích pracovišť, a tudíž jsou schopni řídit své mladší kolegy, vést je správným směrem a předávat jim své zkušenosti. Skupina 36 – 45 let je zde také hojně zastoupena. Zde si to vysvětlují stejným způsobem jako u předchozí kategorie.

Tito pracovníci již také mají letité zkušenosti a zároveň jsou ochotni se učit novým věcem. Zároveň jsou jim bližší dnešní informační technologie. Důležitost skupiny 25 – 35 let vidím v jejich průbojnosti díky mládí. Tato dravost je pro tuto firmu velice důležitá při snaze zaujmout dobré postavení na trhu. Mladí lidé jsou také ochotnější neustále cestovat a jsou flexibilnější z hlediska pracovní doby. Mohou do firmy přinést nové nápady a nejsou poznamenáni dřívějším stylem obchodování.

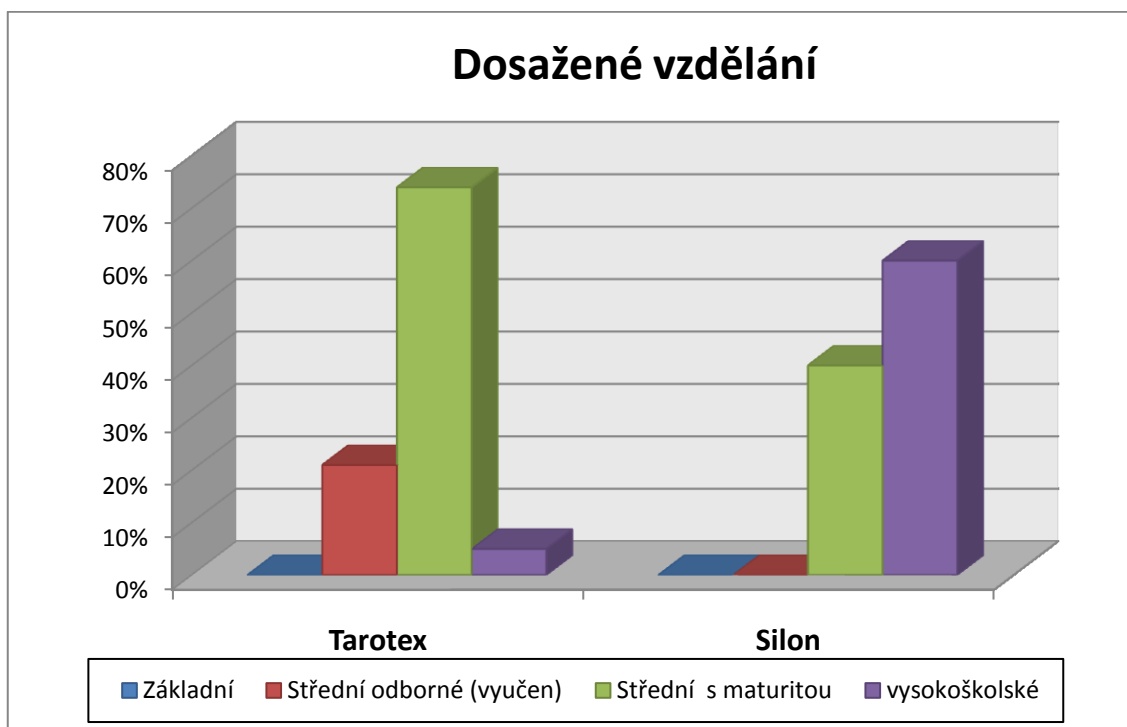
Firma Silon nemá ve své kategorii 18 – 25 let žádné zastoupení. Toto je dáno faktem, že firma působí na trhu již velmi dlouho a vzhledem k charakteru prodávaného zboží je zde nesmírně důležitá buď letitá praxe a nebo technické a technologické znalosti z tohoto oboru. Je třeba zde skloubit technicky znalého člověka s dobrou schopností obchodovat. To je podle mě velký problém. Tímto je tedy vysvětleno zastoupení starších a zkušenějších pracovníků v této firmě.

Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Vzdělání	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Základní	0	0	0	0
Střední odborné (vyučen/a)	4	21	0	0
Střední s maturitou	14	73,7	8	40
Vysokoškolské	1	5,3	12	60
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 3: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání



Výsledky a diskuse

Ani v jedné z firem není zastoupena kategorie základní vzdělání. Ve firmě Tarotex jsou 4 pracovníci (21%) v kategorii střední odborné vzdělání bez maturity z celkového počtu 19 respondentů. Nejvyšší zastoupení má středoškolské vzdělání s maturitou a to v počtu 14 pracovníků (73,7%). Pracovník s vysokoškolským vzděláním je v této firmě pouze jeden (5,3%). Silon nemá žádného pracovníka v kategorii základní vzdělání a střední odborné bez maturity. Veškeré početní zastoupení je tedy v kategoriích středoškolské vzdělání s maturitou a vysokoškolské vzdělání. První zmiňované je zastoupeno v počtu 8 pracovníků (40%) a druhé v počtu 12 pracovníků (60%).

Jak je patrné z tohoto grafu a tabulky, firma Tarotex nemá ve svých řadách pracovníka se základním vzděláním. Do svého výzkumu jsem nezařadil pracovníky, kteří jsou ve výrobě. Jedná se tedy o profese, které jsou administrativního a obchodního charakteru. Základní vzdělání tedy nepostačuje k výkonu těchto činností. Většina pracovníků má tedy středoškolské vzdělání s maturitou, které je dostačující pro tyto pozice. Pracovníci bez maturity jsou zde také důležití, protože charakter jejich vyučení je stejný jako prodávané zboží. Mají tedy dobré praktické znalosti a dovedou je využít při obchodní činnosti.

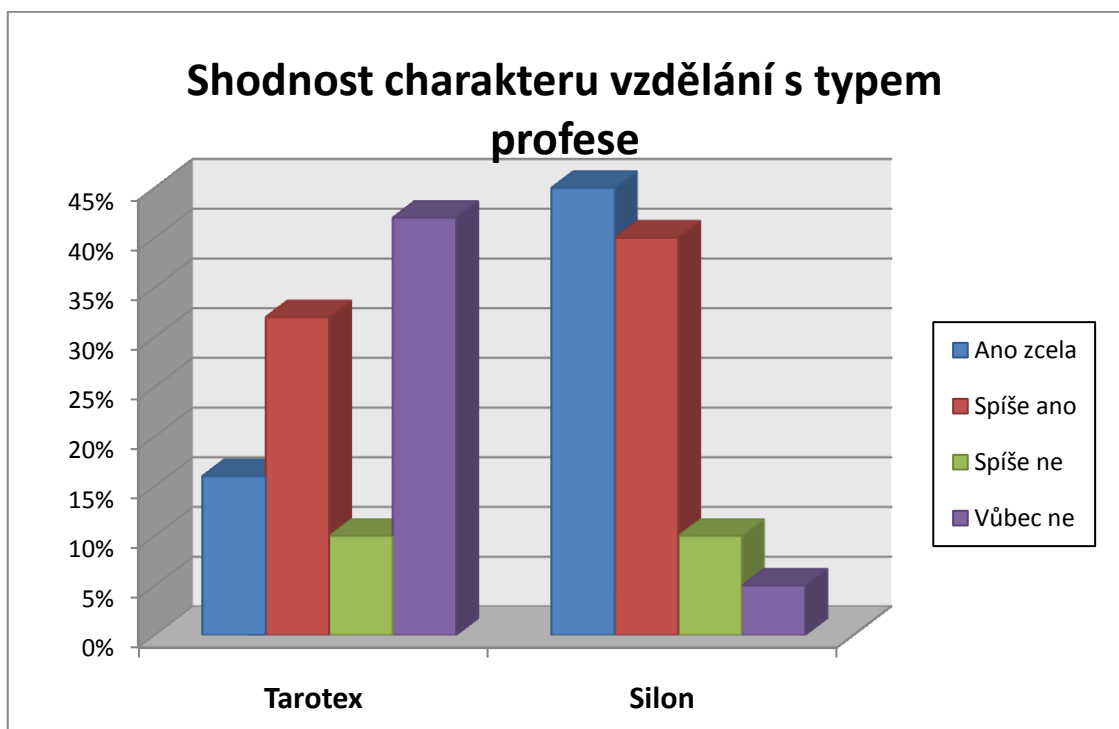
V případě Silonu je zde situace odlišná ve větším počtu vysokoškolsky vzdělaných pracovníků. Tento fakt má opodstatnění v požadavcích na vykonávanou činnost. Přes polovinu exportu zboží firmy je určeno na trhy po celém světě. Jsou zde tedy požadavky na schopnost obchodní komunikace v cizím jazyce a znalosti z finanční a ekonomické oblasti. Druhou skupinou vysokoškolsky vzdělaných pracovníků jsou pracovníci, kteří vystudovali vysoké školy technického zaměření. Tito zaměstnanci pracují v oddělení technologie výroby. Odborné vysokoškolské vzdělání je tedy na těchto pozicích podmínkou. Pracovníci s maturitou jsou zde zastoupeni také ve větším množství a vykonávají obchodní činnost v rámci ČR či administrativu.

Otázka č. 4: Odpovídá charakter Vašeho vzdělání profesnímu zaměření?

Tabulka č. 4: Shodnost charakteru vzdělání s profesním zaměřením

Shodnost vzdělání s prací	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Ano zcela	3	15,8	9	45
Spíše ano	6	31,6	8	40
Spíše ne	2	10,5	2	10
Vůbec ne	8	42,1	1	5
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 4: Struktura respondentů podle shody vzdělání a profese



Výsledky a diskuse

V Tarotexu zaškrtnli absolutní shodnost vzdělání s profesním zaměřením 3 respondenti (15,8%). Částečnou shodnost označilo celkem 6 pracovníků (31,6%). Nejvíce respondentů však zaškrtnlo absolutní neshodu vzdělání s typem vykonávané činnosti a to v počtu 8 pracovníků (42,1%). Pouze dva pracovníci (10,5) označili možnost *spíše ne*. V Silonu u naprosté většiny pracovníků odpovídá jejich vzdělání vykonávané profesi. Úplnou shodnost vybralo 9 pracovníků (45%) a částečnou shodnost 8 pracovníků (40%). Pouze 2 pracovníci (10%) uvedli možnost *spíše ne* a 1 pracovník absolutní neshodu (5%).

V případě Tarotexu je zřejmá různorodost charakteru vzdělání. Vzdělání se s typem práce shoduje hlavně u respondentů, kteří vystudovali střední obchodní školy či jsou vyučeni v textilním oboru. Největší skupina respondentů jsou ti, jejichž vzdělání absolutně neodpovídá typu vykonávané činnosti. Vysvětlují si to velikostí firmy. Tarotex je malá firma a tudíž zde nejsou tak vyhraněné a specifické požadavky na vzdělání jako ve velkých firmách. Naopak je zde upřednostňována praxe a obchodní schopnosti bez ohledu na charakter vzdělání. Je zde tedy prostor pro ty, kteří nenalezli uplatnění v oboru, který byl předmětem jejich studií. Jsou však zdatní obchodní zástupci či prodejci a tudíž přínosem pro firmu.

Silon je naopak firmou velkou a je zde zavedena precizní organizační struktura. Požadavky na každou profesi jsou tedy mnohem náročnější a je zde dáována přednost

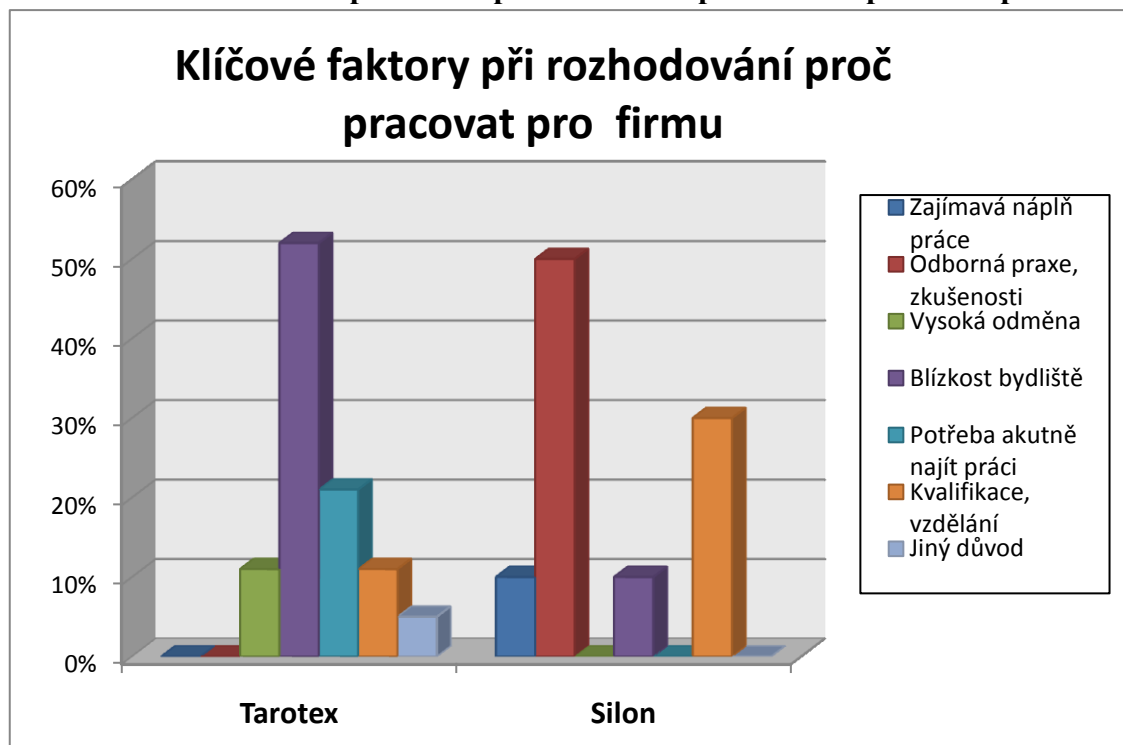
uchazečům s potřebnou kvalifikací a vzděláním. Prostor pro ty, kteří nemají potřebnou kvalifikaci ale jsou ve své činnosti zdatní je tedy podstatně menší. Tito pracovníci jsou většinou na obchodním oddělení, kde jsou důležité obchodní schopnosti a dovednosti. V technologickém úseku jsou však pouze pracovníci s technickým vysokoškolským vzděláním, které odpovídá jejich profesi.

Otázka č. 5: Co rozhodovalo při Vaší volbě začít pracovat pro tuto firmu?

Tabulka č. 5: Hlavní faktory při rozhodování proč pracovat pro tuto firmu

Důvod pro práci	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Zajímavá náplň práce	0	0	2	10
Odborná praxe, zkušenosti	0	0	10	50
Vysoká odměna	2	10,5	0	0
Blízkost bydliště	10	52,6	2	10
Potřeba akutně najít práci	4	21,1	0	0
Kvalifikace, vzdělání	2	10,5	6	30
Jiný důvod	1	5,3	0	0
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 5: Rozdělení respondentů podle důvodů proč začali pracovat pro firmu



Výsledky a diskuse

Cílem této otázky bylo zjistit, co vedlo respondenty k rozhodnutí začít pracovat pro svou současnou firmu. Jako hlavní důvod proč začali pracovat ve firmě Tarotex uvedlo 10 respondentů (52,6%) blízkost sídla firmy a bydliště. Druhý nejpočetnější důvod byla potřeba akutně najít práci. Tuto možnost označili 4 respondenti (21,1%). Důvod *vysoká odměna* zaškrtnli dva respondenti (10,5%) a stejný počet označil možnost *kvalifikace, vzdělání*. Jeden respondent (5,3) vybral možnost *jiný důvod*. Naopak nejčastěji vyskytovaný důvod označený respondenty Silonu byla *odborná praxe a zkušenosti*. Tato možnost byla označena celkem 10krát (50%). Další hojně označovaný důvod byl *kvalifikace, vzdělání*. Toto udalo jako důvod 6 respondentů (30%). Shodně po 2 pracovnících (10%) zaškrtnlo jako důvod zajímavou náplň práce spolu s blízkostí bydliště.

Z grafu a tabulky je patrné, že nejvíce pracovníků do firmy Tarotex přivedla blízkost firmy a bydliště. O tento důvod jsem se zajímal ve firmě hlouběji, abych pochopil jeho příčinu. Většina zaměstnanců má totiž v rodině pouze jeden automobil a tudíž by pro ně dojíždění bylo problémové. Jako druhá příčina mimo automobil mi byla sdělena pohodlnost. Příčinu, proč byla označována možnost akutně najít práci si vysvětluji vidinou ve větší pravděpodobnosti přijetí do malé firmy jako je Tarotex než do velké

firmy, kde je třeba projít několika vyřazovacími koly a pravděpodobnost přijetí je podstatně menší kvůli většímu počtu uchazečů. Při potřebě akutně najít práci je tedy pochopitelné proč zvolit menší firmu.

Důvod, proč největší zastoupení mají v Silonu odpovědi odborná praxe a zkušenosti a kvalifikace, vzdělání vidím v charakteru firmy a požadavcích na pracovní místa. Požadavky jsou náročné a proto se rozhodli pro tuto firmu pracovat lidé, kteří dané požadavky splňují a tudíž tento fakt byl hlavním důvodem proč se ucházet o místo v této organizaci. Důvody jako zajímavá náplň práce a blízkost bydliště byly označeny v malém počtu. Pro zaměstnance této firmy tedy není problém dojíždět, protože jejich finanční ohodnocení je dostatečné a mnoho z nich dostane k dispozici po přijetí služební automobil. Za mým očekáváním zůstala možnost vysoké odměny, kterou neoznačil ani jeden respondent. Tato firma je však obecně známa pro své vyšší platy.

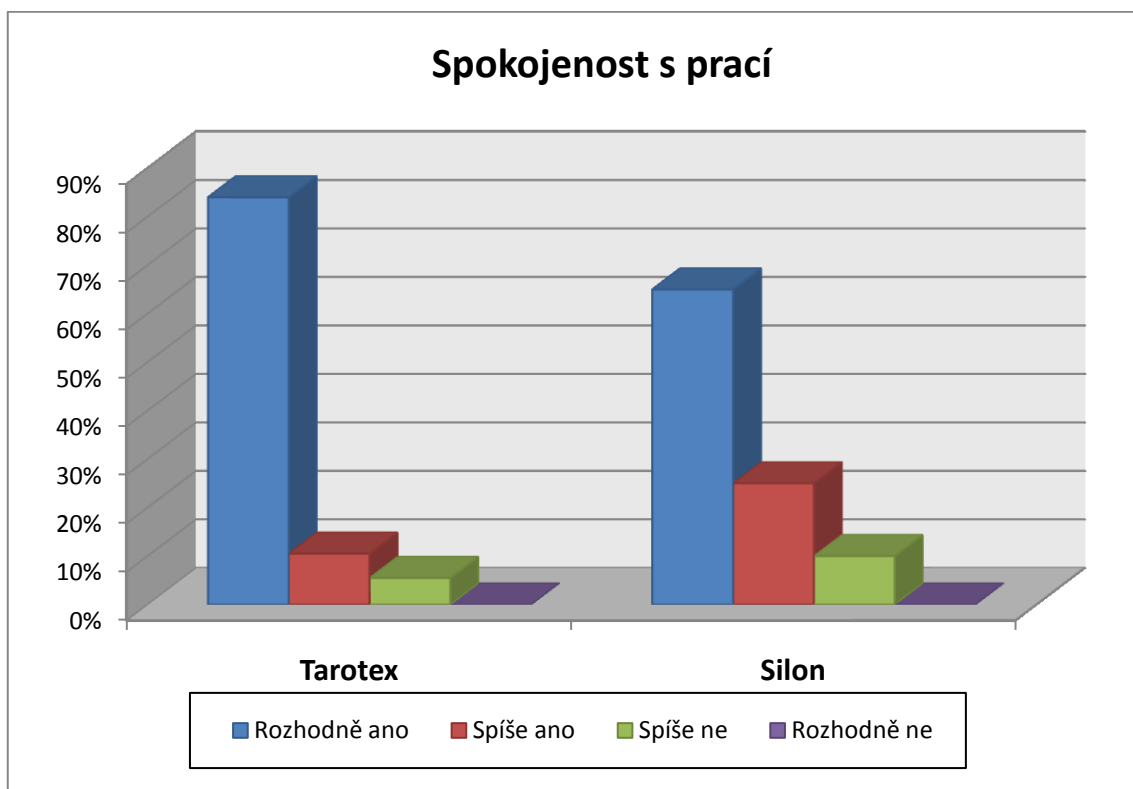
Pracovní prostředí a vztahy

Otázka č. 6: Jak jste spokojen/a se svou prací?

Tabulka č. 6: Spokojenost s prací

Spokojenost s prací	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	16	84,2	13	65
Spíše ano	2	10,5	5	25
Spíše ne	1	5,3	2	10
Rozhodně ne	0	0	0	0
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 6: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s prací



Výsledky a diskuse

Při pohledu na oba grafy můžeme vidět jejich podobnou strukturu. V Tarotexu je naprostá většina zaměstnanců absolutně spokojena se svou prací. Tuto možnost označilo celkem 16 pracovníků (84,2%). Odpověď *spíše ano* označili dva respondenti (10,5%) a pouze jeden pracovník (5,3%) vyjádřil svou nespokojenost se svou prací. V Silonu je situace obdobná. Většina pracovníků je se svou prací velmi spokojena. Konkrétně 13 pracovníků (65%) označilo tuto variantu. Dalších 5 respondentů (25%) je se svou prací spíše spokojeno. Ani jeden respondent nevyjádřil svou absolutní nespokojenost.

Většinovou spokojenost s prací si vysvětlují charakterem vykonávané činnosti. Práce není fyzicky namáhavá a pracovní doba je v obou případech standardní. Obchodní činnost není stereotypní a přináší osobní či telefonický kontakt s různými klienty. Obě firmy mají také slušné finanční ohodnocení a zázemí a proto zde nevidím výraznější důvod k nespokojenosti s prováděnou prací. Očekával jsem větší počet odpovědí s částečnou nespokojeností a to v případě administrativních pracovníků, kteří vykonávají každodenně úkony s administrativou spojené. Jak se ale ukázalo, tito pracovníci jsou se svou prací také spokojeni. Naopak mě nepřekvapují dvě nuly

v kolonkách absolutní nespokojenosti. To si opět spojují s charakterem pracovních pozic, které by měli většině lidí vyhovovat.

Otázka č. 7: Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

Tabulka č. 7: Spokojenost s pracovním kolektivem

Spokojenost s pracovním kolektivem	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Velmi spokojen/a	10	52,6	9	45
Spíše spokojen/a	2	10,6	5	25
Spíše nespokojen/a	1	5,3	6	30
Velmi nespokojen/a	6	31,5	0	0
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 7: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s pracovním kolektivem



Výsledky a diskuse

Více než polovina respondentů ze společnosti Tarotex je velmi spokojena se svým pracovním kolektivem. Tuto možnost zaškrtno 10 respondentů (52,6%). Druhá nejvíce zastoupená odpověď byla absolutní nespokojenost a to v počtu 6 respondentů (31,5%). Dva respondenti (10,6%) označili možnost *spíše spokojen* a pouze jeden respondent (5,6%) uvedl možnost *spíše nespokojen*. V Silonu byla také nejčastěji uváděna absolutní spokojenost s pracovním kolektivem – 9 zaměstnanců (45%). Kategorie *spíše spokojen/a* byla zastoupena 5 respondenty (25%) a 6 zaměstnanců (30%) uvedlo jako odpověď *spíše nespokojen/a*. Ani jeden respondent nezaškrtnl absolutní nespokojenost.

V případě firmy Tarotex můžeme vidět největší zastoupení v obou extrémech možných odpovědí. Znamená to tedy, že větší množství zaměstnanců je se svým kolektivem buď absolutně spokojeno nebo naopak vyloženě nespokojeno. Tarotex je poměrně malá firma a všichni zaměstnanci jsou v kontaktu několikrát denně. Jsou zde tedy rozvinuté mnohem více přátelské či nepřátelské vazby. Neustálý kontakt proto stále více rozvíjí oba tyto extrémy. Počet nespokojených pracovníků s pracovním kolektivem se mi zdá příliš vysoký a může velmi negativně ovlivňovat chod firmy. Pro přesnější řešení tohoto

problému by bylo vhodné tuto otázku rozdělit na spokojenost vyloženě s pracovním kolektivem a na spokojenost s kolektivem jako osobnostmi. Je možné, že někteří respondenti odpovídali na základě osobních postojů ke svým spolupracovníkům.

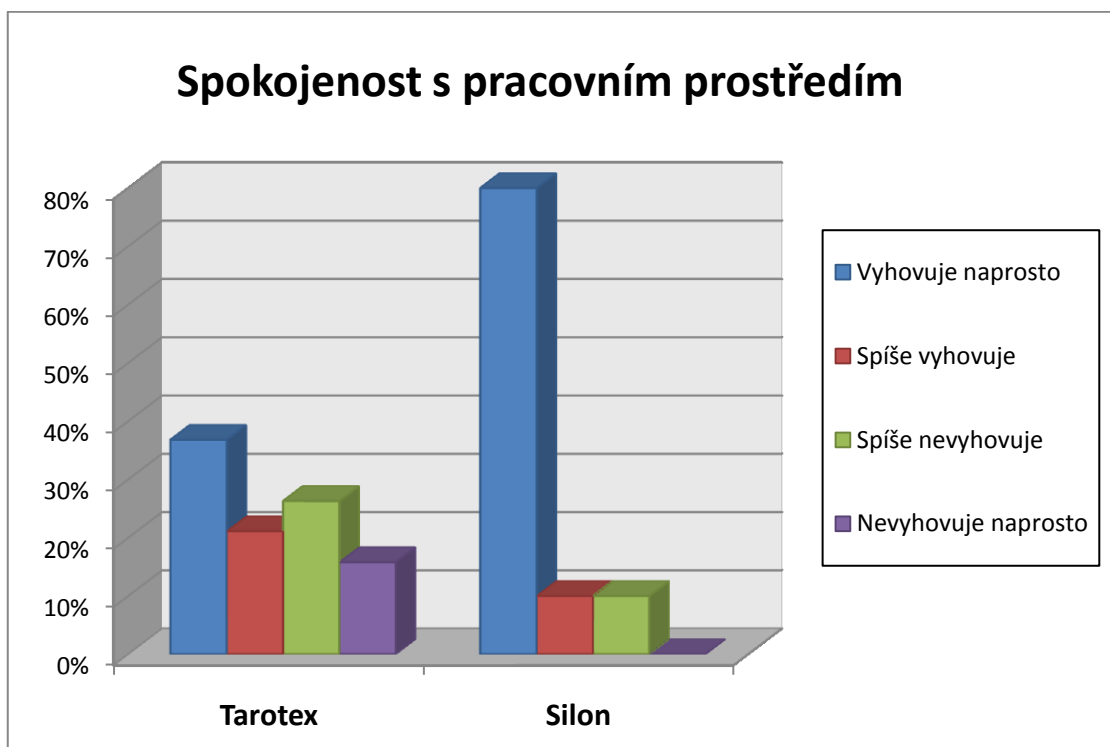
V Silonu je zhruba 70% respondentů zcela či částečně spokojeno s pracovním kolektivem. To je dáno velikostí firmy a profesionálnější postojem k prováděné činnosti. Každý má své pracovní úkoly, ale firma musí zároveň fungovat jako kompaktní celek. Vzhledem k velkému počtu zaměstnanců zde nedochází k častému osobnímu kontaktu a vztahy jsou vyloženě na profesní úrovni. Nikdo neuvedl svou absolutní nespokojenost. Zhruba třetina dotazovaných je částečně nespokojena. Tím, že nikdo neuvedl krajní nespokojenost si třetinu částečně nespokojených vysvětlují jako nové pracovníky, kteří ještě nezapadli do pracovního kolektivu. Zaměstnanci se často mění, a tudíž není tolik času na bližší poznávání.

Otázka č. 8: Jak Vám vyhovuje pracovní prostředí ve Vaší firmě?

Tabulka č. 8: Spokojenost s pracovním prostředím

Spokojenost s prac. prostředím	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Vyhovuje naprosto	7	36,8	16	80
Spíše vyhovuje	4	21,1	2	10
Spíše nevyhovuje	5	26,3	2	10
Nevyhovuje naprosto	3	15,8	0	0
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 8: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s pracovním prostředím



Výsledky a diskuse

Z grafu je patrná velká různorodost odpovědí ve firmě Tarotex. Možnost *vyhovuje naprosto*, která je zastoupena 7 respondenty (36,8%) nepatrně převyšuje ostatní možnosti. Odpověď *spíše vyhovuje* zaškrtili 4 zaměstnanci (21,1%) a *spíše nevyhovuje* dokonce 5 zaměstnanců (26,3%). Naprostou nespokojenost vyjádřili 3 respondenti (15,8%). V Silonu je již situace zcela odlišná. Celkem 16 zaměstnanců (80%) je s pracovním prostředím naprosto spokojeno. Shodně dva respondenti (10%) vybrali možnosti *spíše vyhovuje* a *spíše nevyhovuje*.

Dobré pracovní prostředí je pro pracovní výkon velmi důležité a každý zaměstnavatel by měl brát tento fakt v úvahu. Pokud se zaměstnanec cítí dobře ve své práci dosahuje větší produktivity práce. Jelikož cílem mého výzkumu jsou zaměstnanci z obchodního a administrativního oddělení jako hlavní pracovní prostředí přichází v úvahu kancelář a automobil. V případě firmy Tarotex se nedá říci, že by nějaká odpověď výrazně převyšovala ostatní. Tento fakt si vysvětlují skutečností, že firma má sídlo v objektu,

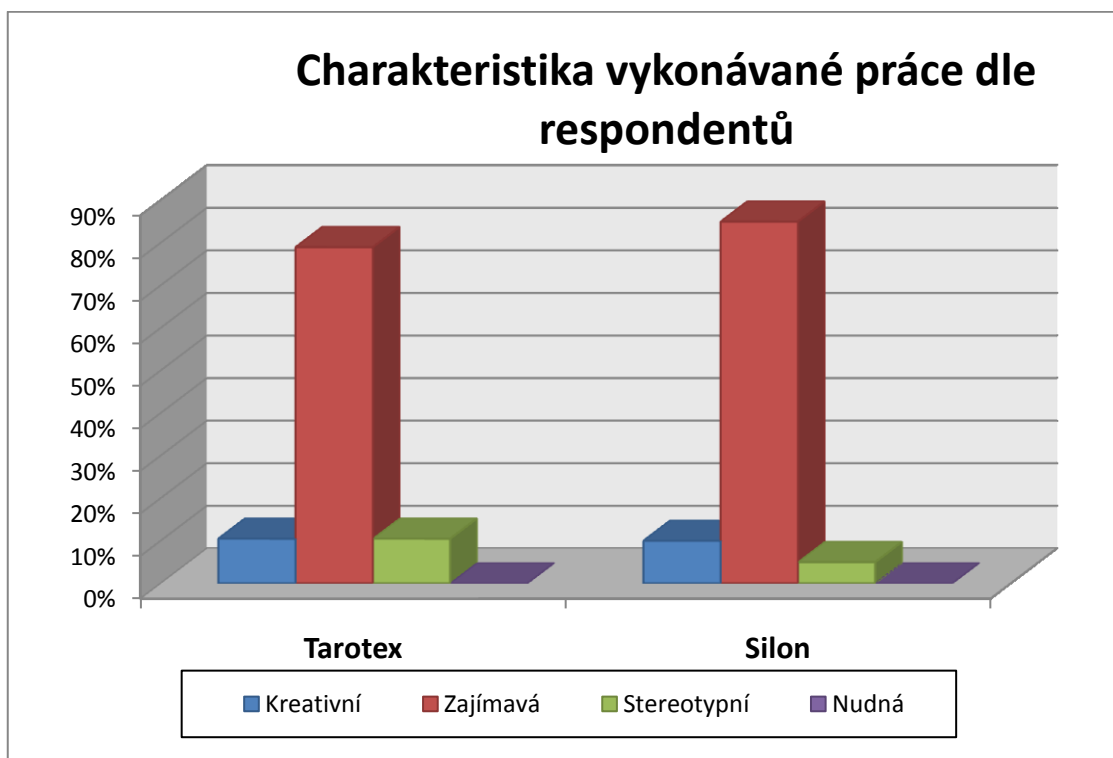
který byl vybudován před více než 20 lety a v současné době začíná rekonstruovat. Většina prostorů je tedy zastaralá. Firma již vynaložila určité finanční prostředky do nového vybavení kanceláří. Vybavení je však obměňováno postupně a tím pádem někteří zaměstnanci mají lepší podmínky než ostatní. Firma má také omezené finanční možnosti. Naproti tomu v Silonu je naprostá většina pracovníků s pracovním prostředím naprosto spokojena. To je dáno velikostí firmy a finančními možnostmi, které firma do vybavení investuje. Důkazem je nepřítomnost pracovníků, kteří jsou absolutně nespokojeni s pracovním prostředím. Věřím tedy, že v nejbližší době se spokojenost pracovníků ve firmě Tarotex rapidně zvýší v důsledku rekonstrukce kancelářských prostor.

Otázka č. 9: Svou práci považujete jako....?

Tabulka č. 9: Charakteristika vykonávané práce

Charakteristika vykonávané práce	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Kreativní	2	10,5	2	10
Zajímavou	15	79	17	85
Stereotypní	2	10,5	1	5
Nudnou	0	0	0	0
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 9: Rozdělení respondentů podle charakteristiky jejich práce



Výsledky a diskuse

Při pohledu na graf je patrné, že respondenti z obou firem odpovídali na tuto otázku velice podobně. V obou firmách respondenti v naprosté většině považují svou práci za zajímavou. V Tarotexu je to 15 zaměstnanců (79%) a v Silonu dokonce 17 (85%). Dva respondenti (10,5%) z Tarotexu uvedli možnost *kreativní* a další dva (10,5%) považují svou práci za *stereotypní*. V Silonu charakterizovali také dva zaměstnanci (10%) svou práci jako kreativní a jeden (5%) jako *stereotypní*. Ani jeden respondent si nemyslí, že je jeho práce nudná.

Drtivá většina respondentů charakterizovala svou práci jako zajímavou. To souvisí s typem vykonávané činnosti. Většina respondentů se zabývá obchodní činností a jejich

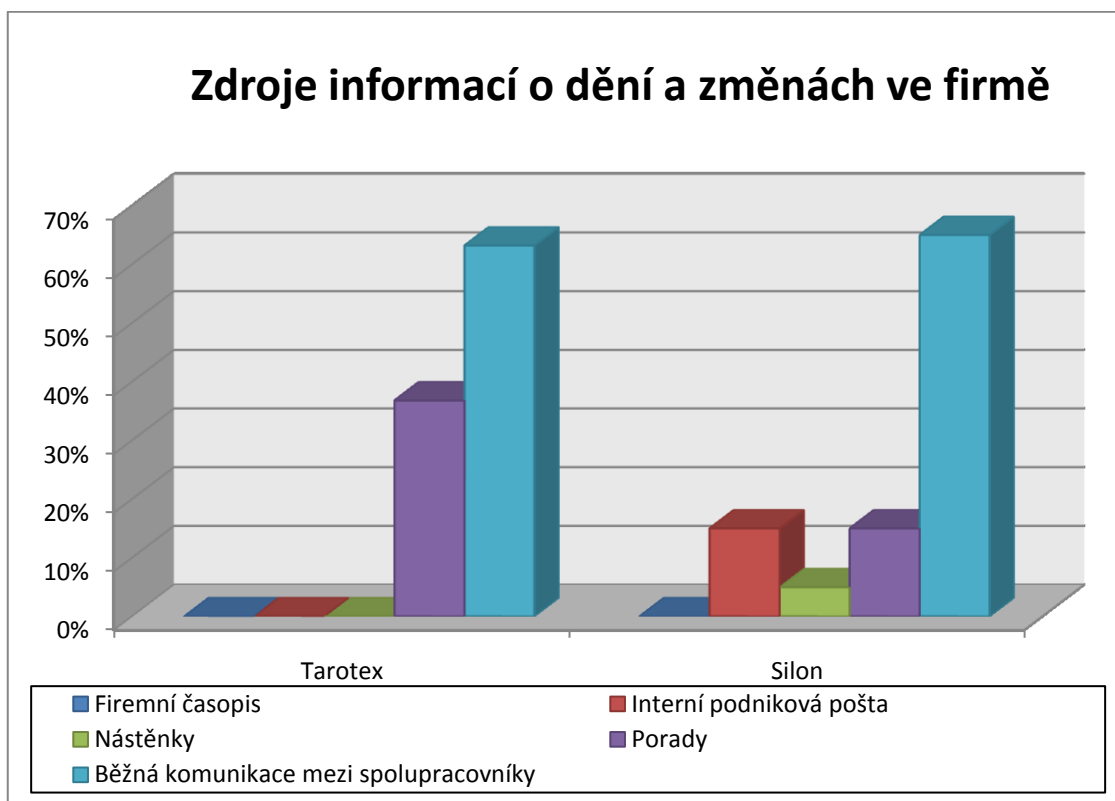
práce je tedy velmi variabilní. Setkávají se denně s klienty a vytvářejí neustále nové obchodní případy. Často se účastní obchodních jednání a mají prostor ukázat své schopnosti a dovednosti. Není zde tedy žádný vliv toho, zda je pracovník z velké (Silon) nebo malé firmy (Tarotex). Někteří respondenti považují svou práci jako kreativní. V tomto případě tento fakt přisuzují pracovníkům, kteří se podílejí na tvorbě marketingových a obchodních strategií a mají tedy možnosti tvůrčí práce. Stereotyp bych přiřadil k zaměstnancům zabývajících se administrativou a účetnictvím.

Otázka č. 10: Z jakého zdroje se nejvíce dovídáte o všeobecném dění ve firmě a změnách?

Tabulka č. 10: Zdroje informací ve firmě

Informovanost o dění ve firmě	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Firemní časopis	0	0	0	0
Interní podniková pošta	0	0	3	15
Nástěnky	0	0	1	5
Porady	7	36,8	3	15
Běžná komunikace mezi spolupracovníky	12	63,2	13	65
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 10: Rozdělení respondentů podle uvedených informačních zdrojů



Výsledky a diskuse

Dotazovaní zaměstnanci obou firem uvádějí jako nejčastější informační zdroj běžnou komunikaci mezi spolupracovníky. V Tarotexu toto označilo 12 respondentů (63,2%) a v Silonu dokonce 13 respondentů (65%). Zbylých 7 dotazovaných (36,8%) v Tarotexu uvedlo jako zdroj firemní porady. Zaměstnanci Silonu dále uváděli jako zdroj informací interní firemní poštu – 3 (15%) a stejný počet uvedl firemní porady. Jeden respondent (5%) se dovídá nové informace z podnikové nástěnky.

Tato otázka je úzce spjatá s otázkou číslo 11., která se zabývá obecnou spokojeností s tokem informací ve firmě. Pracovníci obou firem se nejvíce informací o změnách a dění ve firmě dovídají při běžné komunikaci s ostatními pracovníky. V případě Tarotexu je to pochopitelné. Firma je malá a tudíž jsou takto podávané informace dostačující. Další zaměstnanci se tyto informace dovídají na krátkých firemních poradách, které se ve firmě konají každé ráno. V případě Silonu by se měla podle mého

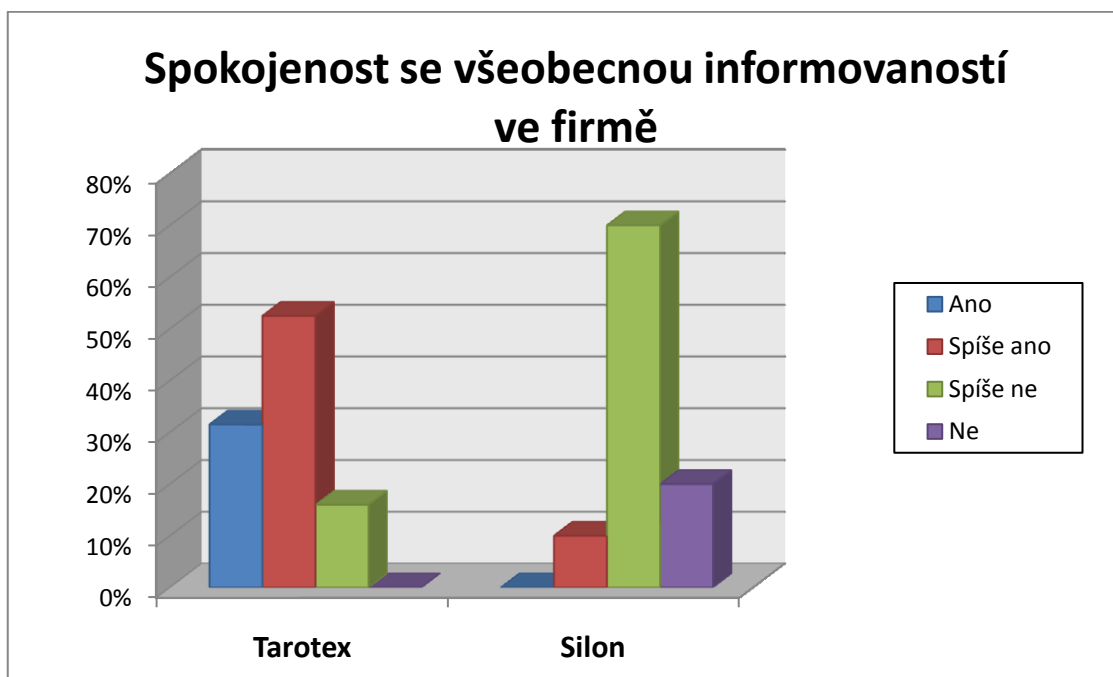
názoru většina pracovníků tyto informace dovídat z interního e-mailu od svých nadřízených pracovníků či během firemních porad. Výsledky však ukazují jako hlavní zdroj běžnou komunikaci mezi pracovníky. Zde je třeba vzít v potaz velikost firma a problémy spojené se způsobem takto šířených informací. Ty mohou být vlivem neustálého předávání stále více zkreslené a mnohým pracovníkům se nemusejí vůbec dostat.

Otázka č. 11: Jste spokojen/a se všeobecnou informovaností o dění ve Vaší firmě?

Tabulka č. 11: Spokojenost s tokem informací ve firmě

Spokojenost s informovaností	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Ano	6	31,5	0	0
Spíše ano	10	52,5	2	10
Spíše ne	3	16	14	70
Ne	0	0	4	20
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 11: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s tokem informací ve firmě



Výsledky a diskuse

Celkem 10 respondentů (52,5%) ve firmě Tarotex je částečně spokojeno s informovaností uvnitř této firmy. Plnou spokojenost vyjádřilo 6 zaměstnanců (31,5%) a 3 zaměstnanci (16%) označili částečnou nespokojenost. Nikdo není s úrovní informovanosti absolutně nespokojen. V Silonu byly odpovědi respondentů zcela odlišné. Nejvíce zastoupenou odpovědí zde byla částečná nespokojenost. Tuto možnost označilo 14 respondentů (70%) ze všech dotazovaných. Další 4 respondenti (20%) jsou absolutně nespokojeni. Pouze dva zaměstnanci (10%) vyjádřili částečnou spokojenost. Ani jeden zaměstnanec zde není absolutně spokojen s tokem informací uvnitř této firmy.

Při pohledu na oba grafy vidíme jejich zrcadlovou shodu. Mají tedy opačnou strukturu odpovědí. V Tarotexu je přibližně 85% dotazovaných celkem spokojeno s tím, jak se dovídají o změnách a nových informací ve své firmě. Tento výsledek přisuzují faktu, že kolektiv je poměrně malý a dochází zde k neustálému kontaktu mezi zaměstnanci. Podstatné informace si tedy pracovníci vzájemně sdělí často během jediného dne. Nevýhodou je, že takto předávané informace mohou být s každým dalším předáním stále více zkreslené.

V Silonu je nespokojeno s informovaností ve firmě neuvěřitelných 90% všech dotazovaných zaměstnanců. Toto číslo je velmi vysoké. Většinu těchto nespokojených respondentů uvádí částečnou nespokojenost. Ani jeden respondent nevyjádřil absolutní spokojenost v této otázce. Příčiny tohoto výsledku jsou uvedeny v předchozí otázce.

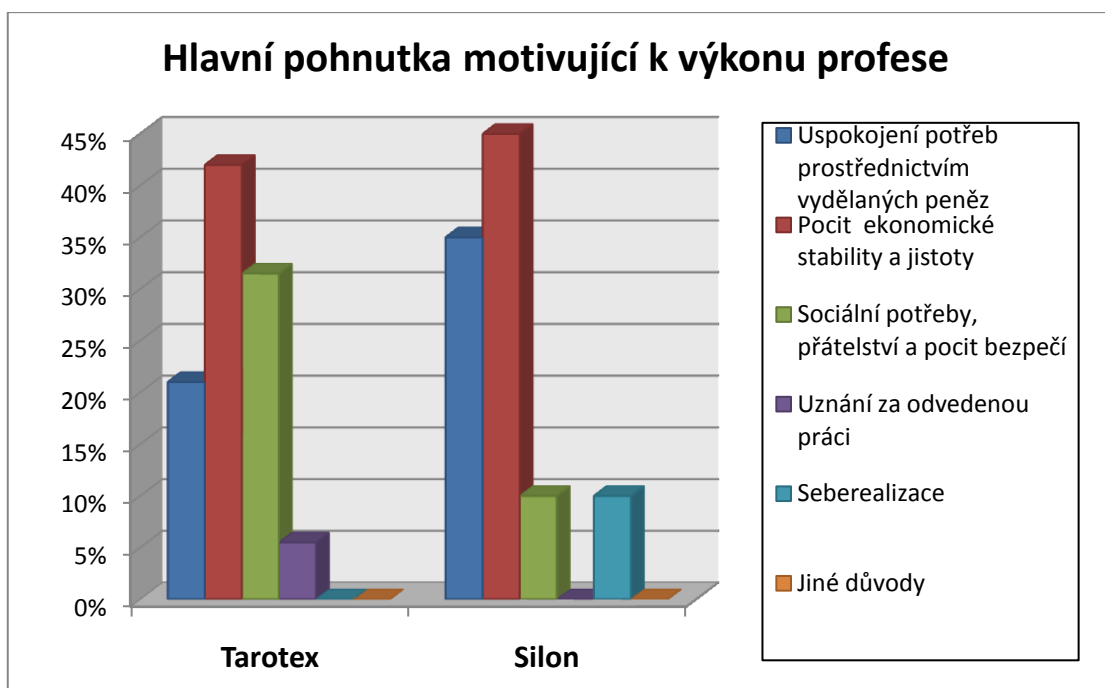
Motivační část

Otázka č. 12: Jaká je hlavní pohnutka, která Vás motivuje k práci?

Tabulka č. 12: Hlavní motivátory k práci

Motivátory k výkonu práce	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Uspokojení potřeb prostřednictvím vydělaných peněz	4	21,1	7	35
Pocit ekonomické stability a jistoty	8	42,1	9	45
Sociální potřeby, přátelství a pocit bezpečí	6	31,5	2	10
Uznání za odvedenou práci	1	5,3	0	0
Seberealizace	0	0	2	10
Jiné důvody	0	0	0	0
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 12: Rozdělení respondentů podle hlavních motivátorů k výkonu činnosti



Výsledky a diskuse

V Tarotexu i v Silonu většina respondentů pracuje kvůli pocitu ekonomické stability a jistoty. Tuto možnost označilo v prvním případě 8 respondentů (42,1%) a v případě Silonu 9 respondentů (45%). V Tarotexu je druhá nejpočetnější odpověď sociální potřeby, přátelství a pocit bezpečí – 6 respondentů (31,5%). Čtyři respondenti (21,1%) považují za hlavní pohnutku k práci *uspokojení potřeb prostřednictvím vydělaných peněz*. Pouze jeden respondent (5,3%) označil odpověď *uznání za odvedenou práci*. V Silonu byla druhá nejpočetnější odpověď *uspokojení potřeb prostřednictvím vydělaných peněz*. Tuto možnost zaškrtno 7 zaměstnanců (35%). Vždy dva respondenti (10%) zde označili možnosti *seberealizace* a *sociální potřeby*. Ostatní kategorie zůstaly bez zastoupení.

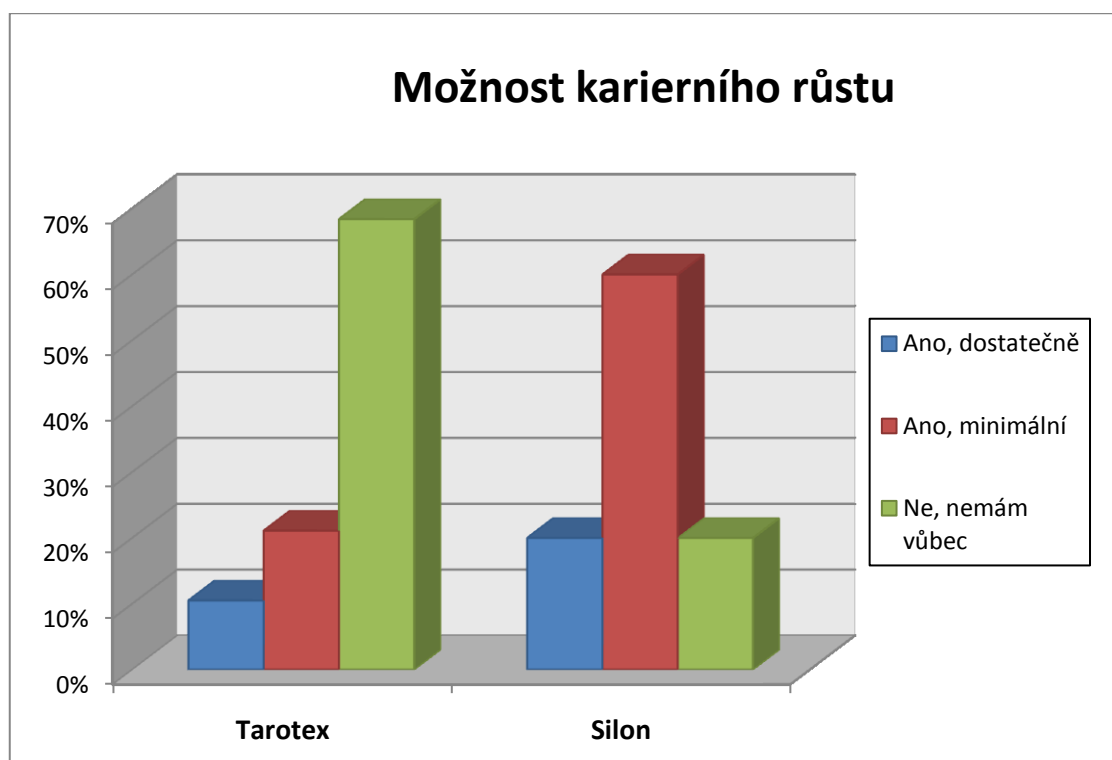
Nejvíce respondentů ze zkoumaných firem považují jako hlavní motivátor k výkonu práce pocit ekonomické stability a jistoty. Na druhém místě bylo označováno uspokojení potřeb prostřednictvím vydělaných peněz. Obě tyto nejpočetnější odpovědi tedy souvisí s finanční stránkou vykonávané práce. Tento výsledek je zcela pochopitelný a očekávaný v tomto typu profese. Zde se málokdy stane, že zaměstnanec by svou práci považoval za svého koníčka jako je tomu v případě umělců či vrcholových sportovců. Každý zaměstnanec musí zabezpečit svou rodinu či své potřeby. Ekonomická stránka je tedy na prvním místě. V případě Tarotexu vidíme větší počet respondentů, kteří jako hlavní pohnutku považují sociální potřeby a přátelství. Vysvětlení vidím ve velikosti pracovního kolektivu v této firmě. Pracuje zde málo lidí a díky neustálému kontaktu jsou si blízcí. Mohou zde tedy být utvořeny přátelské vazby a proto se zde zaměstnanci cítí bezpečně. Tyto sociální vazby způsobují klid, pohodu a pocit bezpečí pracovníka. Tyto faktory pak pozitivně ovlivňují pracovní výkon. Ostatní odpovědi byly označovány pouze sporadicky.

Otázka č. 13: Myslíte si, že máte možnost kariérního růstu?

Tabulka č. 13: Možnost kariérního růstu

Možnost kariérního růstu	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Ano, dostatečně	2	10,5	4	20
Ano, minimální	4	21,1	12	60
Ne, nemám vůbec	13	68,4	4	20
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 13: Rozdělení respondentů podle možnosti kariérního růstu



Výsledky a diskuse

V Tarotexu uvedlo celkem 13 dotazovaných (68,4%) odpověď, která značí nemožnost dalšího kariérního postupu. Celkem 6 respondentů uvedlo, že tuto možnost mají. Konkrétně 4 zaměstnanci (21,1%) považují tuto možnost za minimální a další dva (10,6%) za dostatečnou. V případě respondentů Silonu je situace odlišná. Celkem 12 dotazovaných (60%) má minimální možnost kariérního postupu. Čtyři zaměstnanci (20%) považují možnost postupu za dostatečnou a rovněž 4 (20%) naopak za nereálnou.

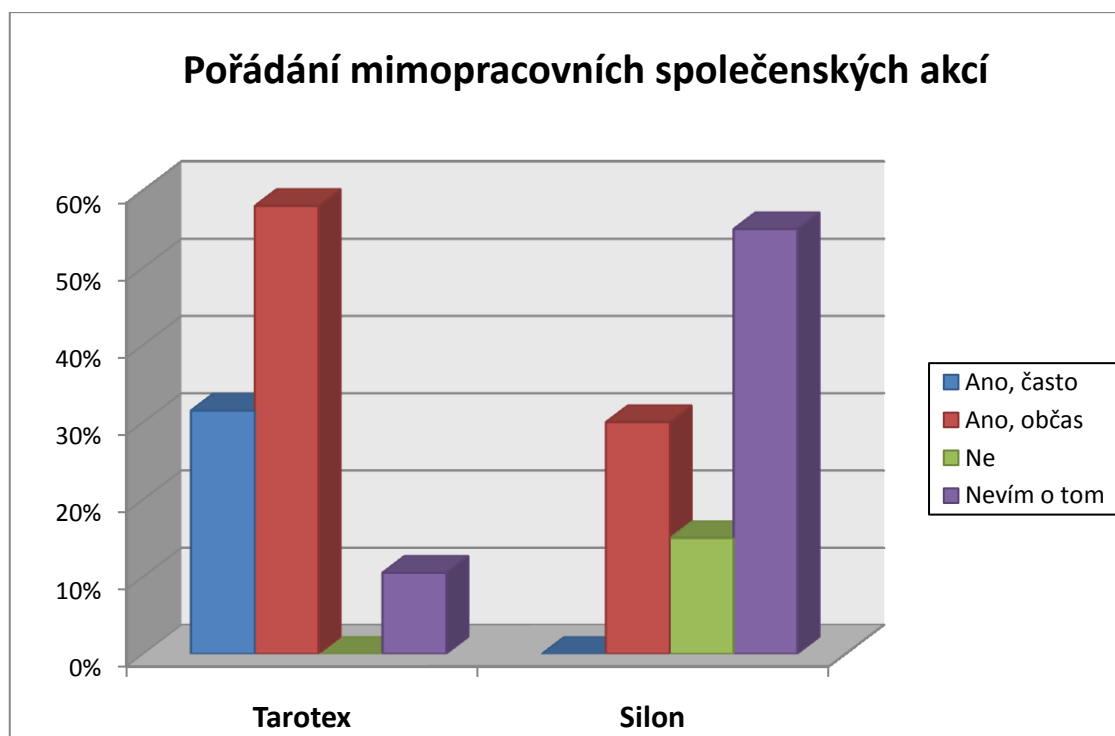
Z uvedeného grafu a tabulky je patrné, že většina zaměstnanců firmy Tarotex necítí možnost dalšího kariérního postupu. Toto je dáno organizační strukturou podniku a jeho velikostí. Vedoucích pracovních pozic je tedy v této firmě málo a na těchto pozicích jsou zkušení pracovníci. Tito pracovníci tedy nemají kam výše kariérně stoupat. Firma má pouze dva stupně hierarchického uspořádání pracovních pozic. Většina pozic patří do nižšího stupně (administrativa, obchodní oddělení). Zaměstnanci, vykonávající administrativní činnosti rovněž nemají reálnou možnost kariérního postupu. Většina pracovníků, kteří necítí možnost dalšího postupu jsou dále obchodní zástupci či referenti prodeje. Každý má na starosti svůj sortiment a nemá přímou nadřazenou pozici, na kterou by mohl případně postoupit. Dostatečnou a minimální šanci mají pouze schopní obchodní zástupci, kteří cítí možnost dostat se na vyšší pozici v obchodním oddělení. Naopak v Silonu cítí dostatečnou či minimální možnost kariérního postupu většina dotazovaných (80%). Tento fakt si opět vysvětlují organizační strukturou podniku. Firma je rozdělena na několik divizí (kompaundy, střiže) a každá z nich má několik vedoucích pracovníků. Dále má každé oddělení svého vedoucího pracovníka (ekonomické, výroba, personální, obchodní, marketingové odd., administrativa atd.). Proto tedy většina pracovníků vidí možnost postupu na vyšší pozice. Záleží jen na jejich pracovních schopnostech a výsledcích.

**Otázka č. 14: Pořádá Vaše firma nějaké mimopracovní společenské akce?
(kulturní akce, bowling, posezení, plesy atd.)?**

Tabulka č. 14: Pořádání mimopracovních akcí

Pořádání spol. akcí	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Ano, často	6	31,5	0	0
Ano, občas	11	58	6	30
Ne	0	0	3	15
Nevím o tom	2	10,5	11	55
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 14: Rozdělení respondentů podle vyjádření, zda firma pořádá mimopracovní společenské akce



Výsledky a diskuse

Většina dotazovaných ve společnosti Tarotex uvedla možnost *ano občas*. Celkem to bylo 11 zaměstnanců (58%). Druhá nejpočetnější odpověď byla *ano často* – 6 dotazovaných (31,5%). Dva zaměstnanci (10,6%) neví nic o tom, zda jejich firma tyto akce pořádá či nikoliv. Nikdo z respondentů nezmínil možnost *ne*. Naproti tomu v Silonu většina zaměstnanců neví nic o pořádání společenských akcí. Odpověď byla zaškrtnuta celkem 11 respondenty (55%). Občasné pořádání společenských akcí zahrlo 6 dotazovaných (30%) a 3 respondenti uvedli, že jejich firma žádné akce nepořádá.

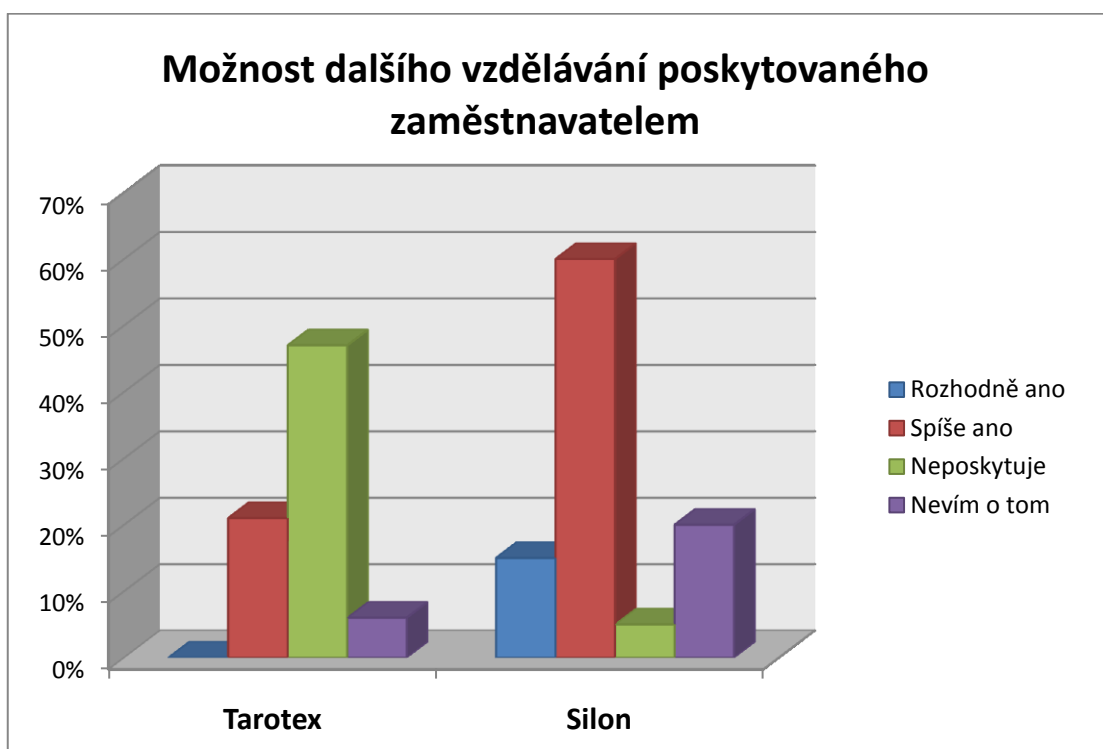
Pořádání mimopracovních společenských akcí umožňuje poznávat své spolupracovníky v uvolněné atmosféře a přispívá k utužování pracovního kolektivu. Zároveň tím firma dává najevo svou snahu udělat něco pro své zaměstnance. Z průzkumu vyplývá velká rozdílnost odpovědí mezi oběma firmami. V Tarotexu uvádí 90% respondentů, že jejich firma tyto akce pořádá často nebo stále. Naopak v Silonu většina respondentů uvádí, že o těchto věcech nic neví. To si vysvětlují buď špatnou komunikací uvnitř firmy a nebo nezájmem těchto pracovníků o konání těchto akcí. Firma má mnoho zaměstnanců a vztahy mezi nimi nejsou tak blízké jako v případě Tarotexu. Podle mě tedy zaměstnanci Silonu dávají přednost raději aktivitám se svými rodinami či přáteli mimo pracovní kolektiv. Ti, kteří uvedli občasné pořádání těchto akcí měli na mysli asi firemní ples či občasné firemní večírky.

Otázka č. 15: Poskytuje Vaše firma možnost dalšího vzdělávání?

Tabulka č. 15: Možnost dalšího vzdělávání poskytované zaměstnavatelem

Možnost dalšího vzdělávání	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	3	15
Spíše ano	4	21,1	12	60
Neposkytuje	9	47,4	1	5
Nevím o tom	6	31,5	4	20
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 15: Rozdělení respondentů podle možnosti dalšího vzdělávání



Výsledky a diskuse

Nejpočetnější skupinou jsou v Tarotexu ti respondenti, kteří uvedli, že jejich firma neposkytuje další vzdělávání. Tuto možnost označilo 9 dotazovaných (47,4%). Dalších šest respondentů (31,5%) o této možnosti neví a 4 pracovníci (21,1%) uvádějí částečnou možnost vzdělávání poskytovaného zaměstnavatelem. Nikdo z dotazovaných si nemyslí, že by firma poskytovala dostatečné možnosti vzdělávání. U respondentů Silonu je situace zcela odlišná. Naprostá většina uvedla částečnou možnost dalšího vzdělávání – 12 dotazovaných (60%). Tři respondenti (15%) považují své možnosti vzdělávání za zcela dostačující. Jeden pracovník (5%) uvádí, že firma další vzdělání neposkytuje a další 4 (20%) o této možnosti nevědí.

V případě Tarotexu většina dotazovaných uváděla, že nemá možnost se ve své profesi dále vzdělávat. Toto je zcela pochopitelné vezmeme-li v potaz finanční možnosti této firmy a počet zaměstnanců. Nepracuje zde tolik zaměstnanců, aby se firmě vyplatilo

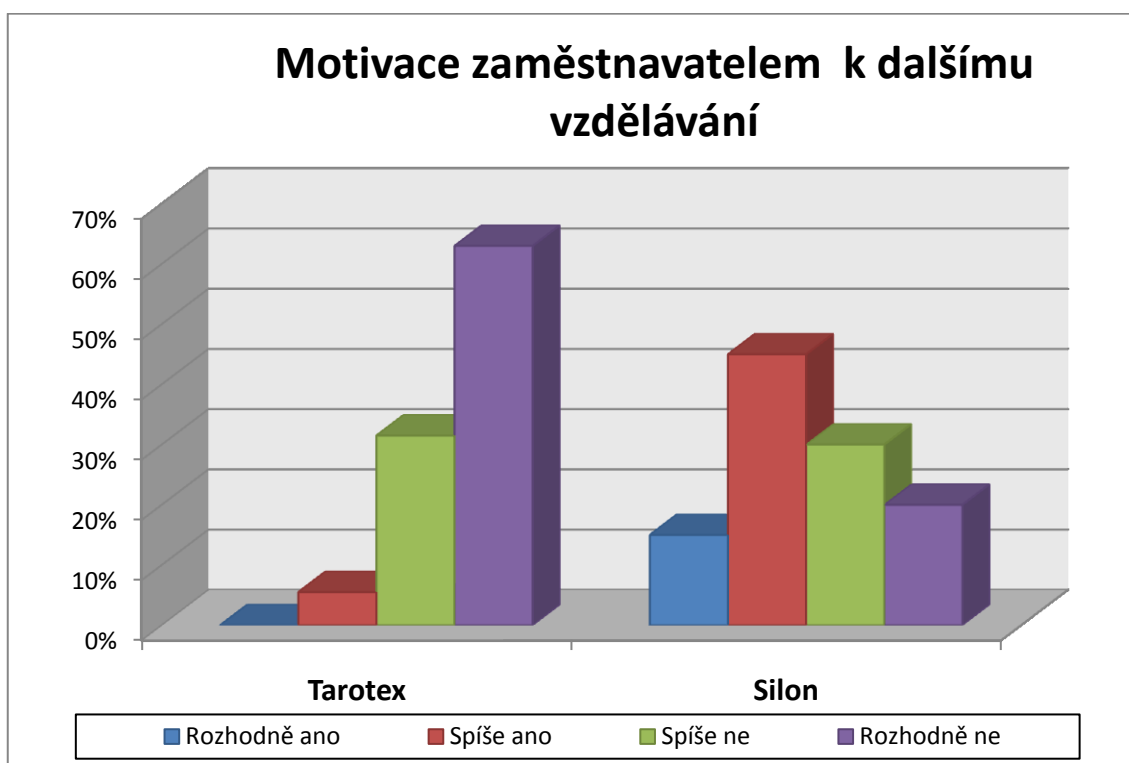
vynakládat velké finanční částky na různá školení či další vzdělávání. Většina pracovníků si vystačí se svými obchodními zkušenostmi a dovednostmi. Ti, kteří uvedli částečnou možnost měli na mysli například školení v rámci používaného ekonomického softwaru či jazykové kurzy. Pracovníci, kteří uvedli, že neví o možnosti se dále vzdělávat o toto téma nemají zřejmě zájem a další vzdělání pro ně není důležité při výkonu jejich činnosti. Největší počet respondentů Silonu má částečnou možnost dalšího vzdělávání. To je dáno vysokými nároky na každého pracovníka. Firma je TOP výrobcem polyesterových vláken a kompaundů ve střední Evropě a pokud chce, aby to tak zůstalo i v budoucnu, musí mít ve svých řadách špičkové pracovníky v tomto oboru. Musí jim tedy poskytovat možnosti vzdělávání jak v oblasti technologie, obchodu a cizích jazyků. Produkty firmy se vyvážejí do celého světa a pracovníci tedy musí mít komplexní znalosti moderního manažera, který je schopen operovat na celosvětových trzích. U některých pozic je v této firmě dokonce povinnost účastnit se vybraných školení a vzdělávacích programů. Pouze malá část respondentů neví o možnostech vzdělávání nebo tuto možnost považuje za nereálnou. Tito pracovníci se dle mě starají o činnosti spojené s administrativou firmy.

Otázka č. 16: Jste zaměstnavatelem motivován/a k dalšímu vzdělávání?

Tabulka č. 16: Motivace k dalšímu vzdělávání

Motivace k dalšímu vzdělávání	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	3	15
Spíše ano	1	5,3	9	45
Spíše ne	6	31,6	6	30
Rozhodně ne	12	63,1	2	20
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 16: Rozdělení respondentů podle motivace k dalšímu vzdělávání



Výsledky a diskuse

Většina respondentů ve firmě Tarotex není svým zaměstnavatelem motivována k dalšímu vzdělávání. Celkem 12 (63,1%) dotazovaných označilo možnost, že nejsou motivováni vůbec a dalších 6 (31,1%) uvedlo možnost *spíše ne*. Pouze jeden pracovník (5,3%) je částečně motivován k dalšímu vzdělávání. V Silonu byla nejvíce zastoupena kategorie těch, kteří jsou částečně motivováni. Konkrétně si to myslí 9 respondentů (45%) a další 3 (15%) považují tuto motivaci za dostatečnou. Dva pracovníci (10%) nejsou k dalšímu vzdělávání motivováni vůbec a 6 (30%) zaškrtno odpověď *spíše ne*.

Při pohledu na graf je patrný veliký rozdíl ve výsledcích mezi oběma firmami. Zatímco v Tarotexu není většina zaměstnanců motivována zaměstnavatelem k dalšímu vzdělávání, v Silonu je tomu zcela naopak. Pro firmu Tarotex není prioritou dále vzdělávat své pracovníky. Znalosti a vzdělání stávajících pracovníků je podle nich zcela dostačující pro výkon obchodní činnosti. Na pozicích, ve kterých jsou třeba odborné

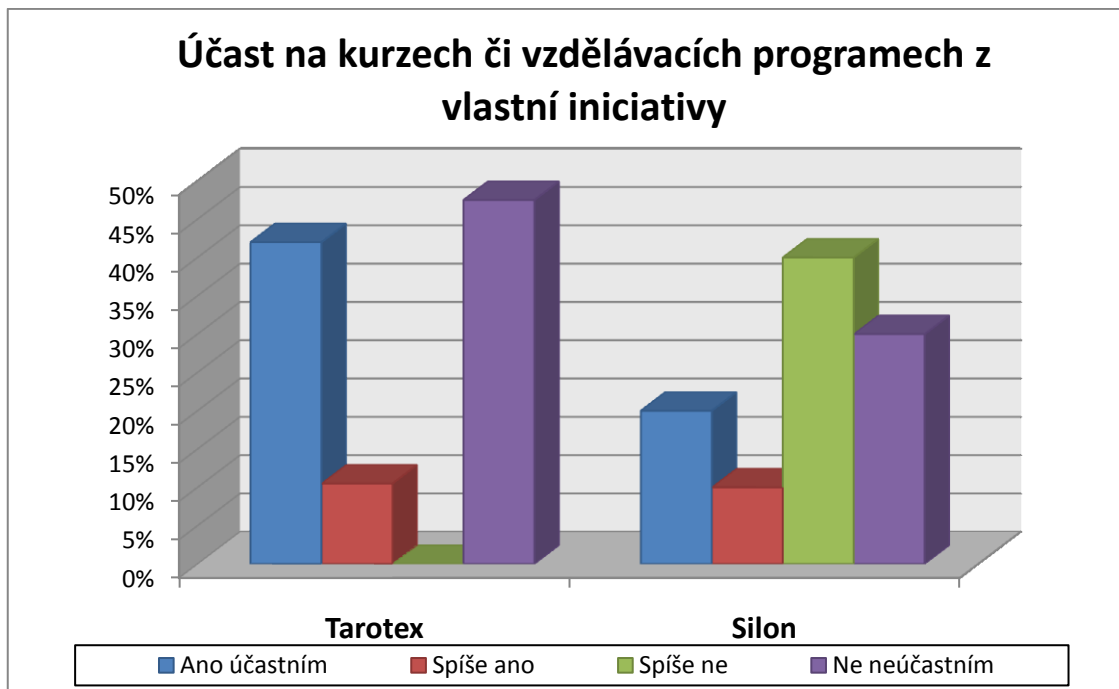
znalosti a dovednosti mají pracovníky s mnohaletými zkušenostmi z jejich předchozího zaměstnání. Jak již bylo řečeno Silon naopak potřebuje své zaměstnance dále vzdělávat, aby byli schopni držet krok s konkurenčními manažery a pracovníky. Nestačí tedy vzdělávat své technology a pracovníky z výroby a vyrábět ty nejlepší výrobky když by je další pracovníci nedokázali prodat. Pro tuto firmu je tedy důležité motivovat své zaměstnance k dalšímu vzdělávání. Tato motivace je realizována finančně nebo v podobě nabídky lepší pracovní pozice po dosažení určité úrovně tohoto vzdělání. Poměrně značná část pracovníků také není motivována k dalšímu vzdělávání. Dle mého je to případ pracovních pozic, na které neklade dnešní doba vysoké nároky na další vzdělávání. Vzdělání a praxe stávajících pracovníků je tedy pro výkon těchto činností dostačující.

Otázka č. 17: Účastníte se nějakých kurzů či vzdělávacích programů z vlastní iniciativy mimo firmu?

Tabulka č. 17: Účast na vzdělávacích kurzech

Účast na dalším vzdělávání	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Ano, účastním	8	42,1	4	20
Spíše ano	2	10,5	2	10
Spíše ne	0	0	8	40
Ne, neúčastním	9	47,4	6	30
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 17: Rozdělení respondentů podle účasti na vzdělávacích kurzech mimo podnik



Výsledky a diskuse

Nejvíce respondentů Tarotexu se neúčastní vzdělávacích kurzů mimo firmu. Tuto možnost zadrželo celkem 9 dotazovaných (47,4%). Podobný počet respondentů 8 (42,1%) se naopak těchto kurzů intenzivně účastní. Ostatní dva respondenti (10,6%) se sami vzdělávají příležitostně. Zaměstnanci Silonu se ve svém volném čase vzdělávacích kurzů většinou neúčastní. Celkem 8 dotazovaných (40%) uvedlo jen velmi sporadickou účast a 6 respondentů (30%) se neúčastní vůbec. Pravidelnou účast uvedli 4 respondenti (20%) a 2 pracovníci (10%) občasou.

Účast na těchto vzdělávacích programech přispívá každému k rozvoji jeho osobnosti a získávání nových vědomostí. Ty jsou pak užitečné buď v osobním anebo profesním životě. V Tarotexu většina zaměstnanců navštěvuje ve svém volném čase tyto kurzy či programy. Tento fakt si vysvětluji následovně. Z provedeného výzkumu v otázce č. 15 jsem zjistil, že firma většinou neposkytuje možnost dalšího vzdělávání a jediný způsob

je tedy vzdělávat se ve svém volném čase. Při osobním rozhovoru byly často zmiňované jazykové na počítačové kurzy. Respondenti dále uváděli, že tyto kurzy většinou navštěvují kvůli rozvoji své osobnosti a ne kvůli své profesi. Ostatní je navštěvují z důvodu zvýšení kvalifikace a k postupu na vyšší pozici či kvůli snaze změnit povolání.

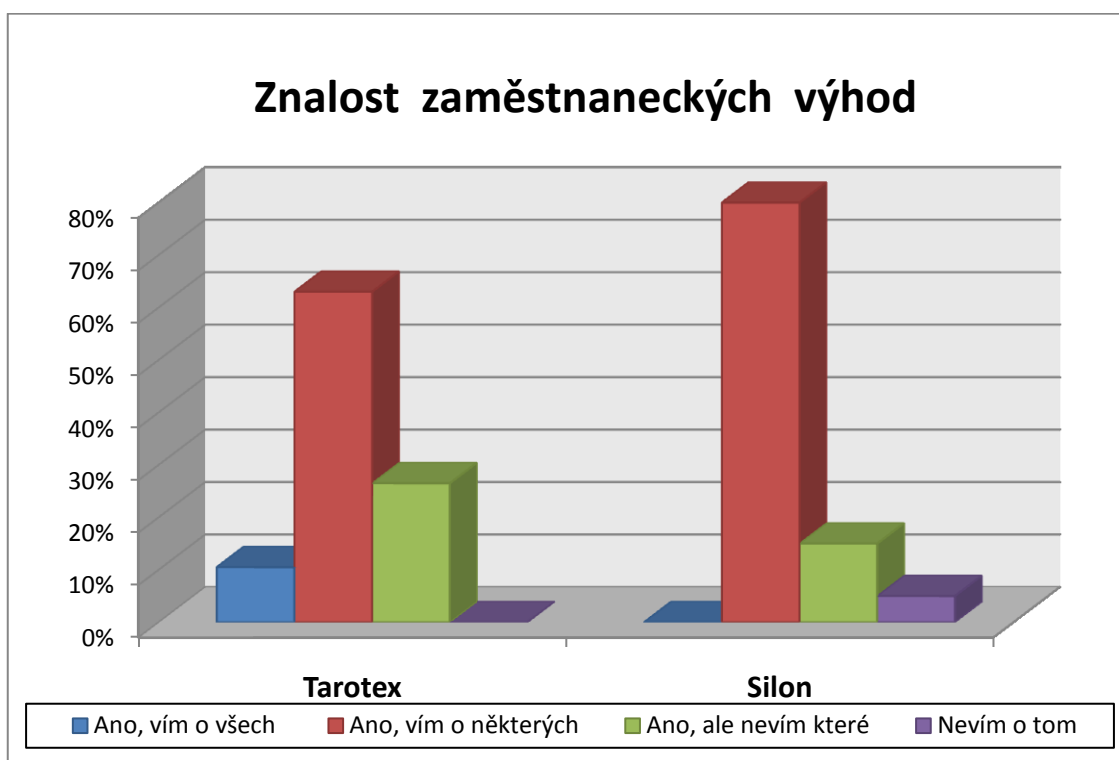
V Silonu se větší část respondentů žádných kurzů neúčastní. Mají dostatek možností v rámci své firmy a je tedy zbytečné utrácet vlastní peníze za tyto služby mimo podnik. Ti, kteří se vzdělávají ve svém volném čase jako hlavní důvody uvedli touhu po zvýšení kvalifikace a postup na vyšší pozici. Někteřým respondentům vyhovuje pohodlnost a anonymita mimopodnikového vzdělávání. Firma nedostává informace o průběhu či prospěchu zaměstnance a ten necítí na svou osobu tlak. Dále má možnost výběru z velkého množství kurzů oproti omezené nabídce kurzů v rámci firmy. Může si tedy zvolit takový kurz, který mu bude nejvíce vyhovovat a zajímat. Často byly zmiňovány jazykové kurzy z vlastní iniciativy. Výhodou je časová flexibilita a možnost konání kurzů ve svém vlastním bytě či domu.

Otázka č. 18: Víte, zda Vaše firma poskytuje zaměstnanecké výhody?

Tabulka č. 18: Poskytování zaměstnaneckých výhod

Znalost zam. výhod	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Ano, vím o všech	2	10,5	0	0
Ano, vím o některých	12	63	16	80
Ano, ale nevím které	5	26,5	3	15
Nevím o tom	0	0	1	5
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 18: Rozdělení respondentů podle znalostí zaměstnaneckých výhod



Výsledky a diskuse

Z výzkumu je patrná vědomost pracovníků o faktu, že jejich firma poskytuje zaměstnanecké výhody. V Tarotexu se takto vyjádřilo 12 respondentů (63%). Tito vědí o některých zaměstnaneckých výhodách. Dva dotazovaní (10,6%) dokonce znají všechny poskytované výhody. Ostatních 5 respondentů (26,5%) si je tohoto faktu také vědomo, ale neví o žádné konkrétní výhodě. V Silonu je situace podobná. Nejvíce respondenti uváděli možnost, že znají některé poskytované výhody – 16 dotazovaných (80%) a 3 pracovníci (15%) vědí o poskytování výhod, ale nevědí, které to jsou. Jeden dotazovaný (5%) o této možnosti neví a nikdo neuvedl znalost všech těchto výhod.

Zaměstnanecké výhody jsou pro každého pracovníka velmi důležité. Jejich přítomnost zpříjemňuje zaměstnancům život a firma tím dává najevo svou péči o ně. Jejich dostatek či nedostatek může pozitivně či negativně ovlivnit pracovní výkon jedince. Z výsledků a z grafu vyplývá fakt, že obě firmy poskytují zaměstnanecké výhody. Toto je v dnešní

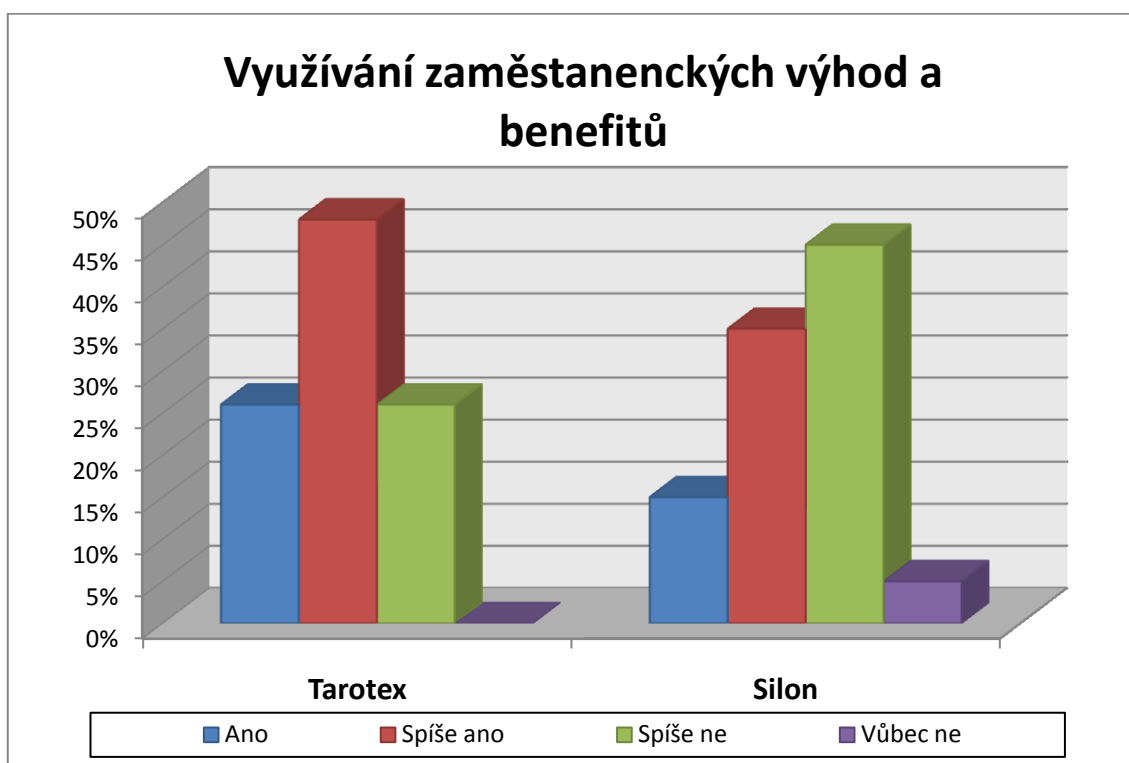
době pochopitelné a skoro samozřejmé. Většina zaměstnanců z obou firem o těchto výhodách ví a dokonce některé znají. V Tarotexu dokonce někteří vědí o všech výhodách. To je dáno jejich menším počtem než v případě Silonu. Těchto výhod je zde obrovské množství a je tedy nemožné vědět o všech. Tyto výhody mohou v konečném součtu dělat velký finanční obnos, který by musel jinak zaměstnanec vynaložit ze svého příjmu. Firma tím dává najevo svou dobrou vůli k zaměstnanci a snaží se o jeho spokojenost. Ten se pak stává více loajální vůči svému zaměstnavateli. Z výše uvedeného vyplývá, proč označil pouze jeden respondent, že neví o poskytování výhod. Obě firmy tedy tyto výhody poskytují dostatečně vzhledem ke svým finančním možnostem.

Otázka č. 19: Využíváte ve Vaší firmě zaměstnanecké výhody?

Tabulka č. 19: Využívání zaměstnaneckých výhod

Využívání zaměstnaneckých výhod	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Ano	5	26,3	3	15
Spíše ano	9	47,4	7	35
Spíše ne	5	26,3	9	45
Vůbec ne	0	0	1	5
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 19: Rozdělení respondentů podle využívání zaměstnaneckých výhod



Výsledky a diskuse

Zaměstnanci Tarotexu většinou využívají zaměstnanecké výhody. Dokládá to i fakt výsledných odpovědí. Celkem 5 respondentů (26,3%) tyto výhody využívá neustále a dalších 9 respondentů (47,4%) je využívá často. Sporadické využívání označilo 5 respondentů (26,3%) a nikdo nevedl, že výhody nevyužívá vůbec. V Silonu je menšina těch, kteří uvedli neustálé (3 pracovníci, 15%) či časté (7 pracovníků, 35%) využívání. Kupodivu 9 dotazovaných (45%) zaškrtnulo možnost *spíše ne* a jeden (5%) nevyužívá žádnou z těchto výhod.

Většina zaměstnanců obou firem zaměstnanecké výhody využívá ať už ve větší či menší míře. V Tarotexu jsou možnosti zaměstnaneckých výhod omezené. Firma tedy poskytuje hlavně příspěvky na stravování, možnost využívání služebního mobilního telefonu či slevu pro zaměstnance na prodávané zboží. Někteří vedoucí pracovníci mají k dispozici služební automobil. Za velmi užitečnou možnost považují bezúročnou

půjčku s možností splácení pro zaměstnance ve finanční tísní. Je tedy pochopitelné, že větší část pracovníků tyto výhody využívá často. Ti, kteří tyto výhody využívají občas, uváděli nejčastěji příspěvek na stravování či slevu při nákupu zboží z firemního sortimentu (bytový textil, deky, polštáře).

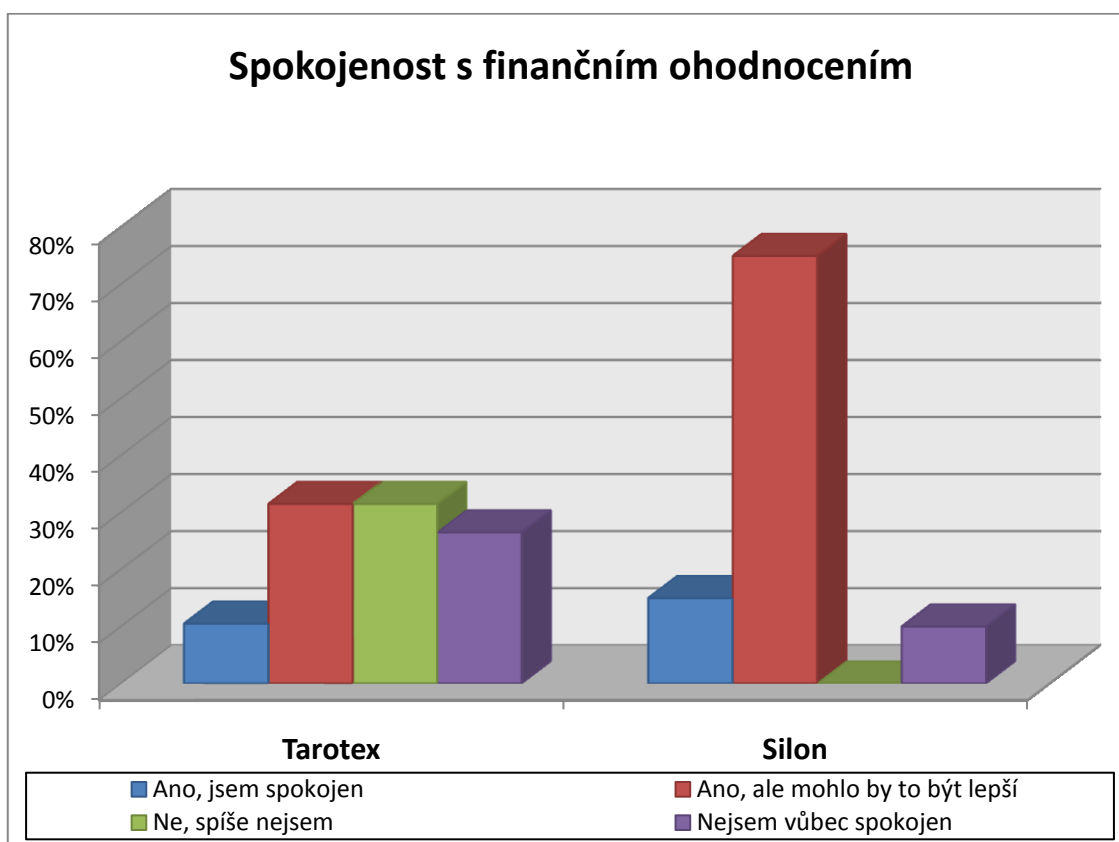
Firma Silon má nabídku poskytovaných výhod podstatně širší. Mimo stejné výhody jako v případě Tarotexu bych uvedl příspěvek na penzijní připojištění, možnost poznávacích či pobytových zájezdů za výhodné ceny, poukázky či vstupenky na sportovní a kulturní akce a příspěvek na reprezentativní ošacení. Mimo tyto výhody firma vyplácí 13. plat či odměnu při odchodu do penze. Polovina zaměstnanců tyto výhody využívá velmi často. Zarážející je však číslo u těch zaměstnanců, kteří uvedli využívání těchto výhod jako velmi sporadické a jeden pracovník je dokonce nevyužívá vůbec. Většina těchto výhod je pouze příspěvek a zaměstnanec tedy musí vynaložit určitou část vlastních financí. Proto je zde tak vysoký počet zaměstnanců, kteří odpověděli tímto způsobem. Příspěvky se vztahují na takové služby či produkty, které kvůli finanční spoluúčasti zaměstnanec raději oželí. Využívá občas tedy ty výhody, které jsou hrazeny plně zaměstnavatelem nebo jsou předmětem jeho zájmu.

Otázka č. 20: Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?

Tabulka č. 20: Spokojenost s finančním ohodnocením

Spokojenost s finančním ohodnocením	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Ano, jsem spokojen	2	10,5	3	15
Ano, ale mohlo by to být lepší	6	31,6	15	75
Ne, spíše nejsem	6	31,6	0	0
Nejsem vůbec spokojen	5	26,3	2	10
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 20: Rozdělení respondentů podle spokojenosti s finančním ohodnocením



Výsledky a diskuse

Zaměstnanci Tarotexu neoznačili žádnou kategorii, která by výrazně převyšovala ostatní. Pouze naprostá spokojenost s platem byla vybrána nejmenším počtem respondentů a to dvěma (10,5%). Možnosti *ano, ale mohlo by to být lepší* a *ne, spíše nejsem* označilo shodně 6 respondentů (31,6%). Zbývajících 5 respondentů (26,3%) není se svým platem spokojeno vůbec. Celkem 18 pracovníků (90%) Silonu je se svým platem spíše (75%) či absolutně spokojeno (15%). Dva respondenti (10%) nejsou se svým finančním ohodnocením vůbec spokojeni.

Finanční ohodnocení je jedním z nejdůležitějších aspektů každé pracovní pozice z pohledu zaměstnance. Je tedy důležité věnovat mu velkou pozornost. V Tarotexu je poměrně velká část pracovníků, kteří nejsou se svým platem spokojeni. To přisuzují faktu, že firma nedosahuje takových tržeb a zisků, aby si mohla dovolit platit své

zaměstnanec jako je tomu ve velké firmě. I přes to, že zaměstnanci odvádějí přinejmenším stejné výkony jako ti ve velkých firmách s podstatně vyššími platy. Ve většině malých firem se vyskytuje nesoulad mezi vykonanou prací a finančním ohodnocením. Ať už je tomu tak ve prospěch zaměstnance či zaměstnavatele. Tyto firmy nemají většinou personální oddělení a platy jsou tedy přidělovány podle aktuálních možností firmy. Nespokojenost některých pracovníků tedy vidím ve faktu, že jejich výše platu neodpovídá jejich dosaženému vzdělání. Naopak zaměstnanci s nižším vzděláním jsou se svým platem spokojeni.

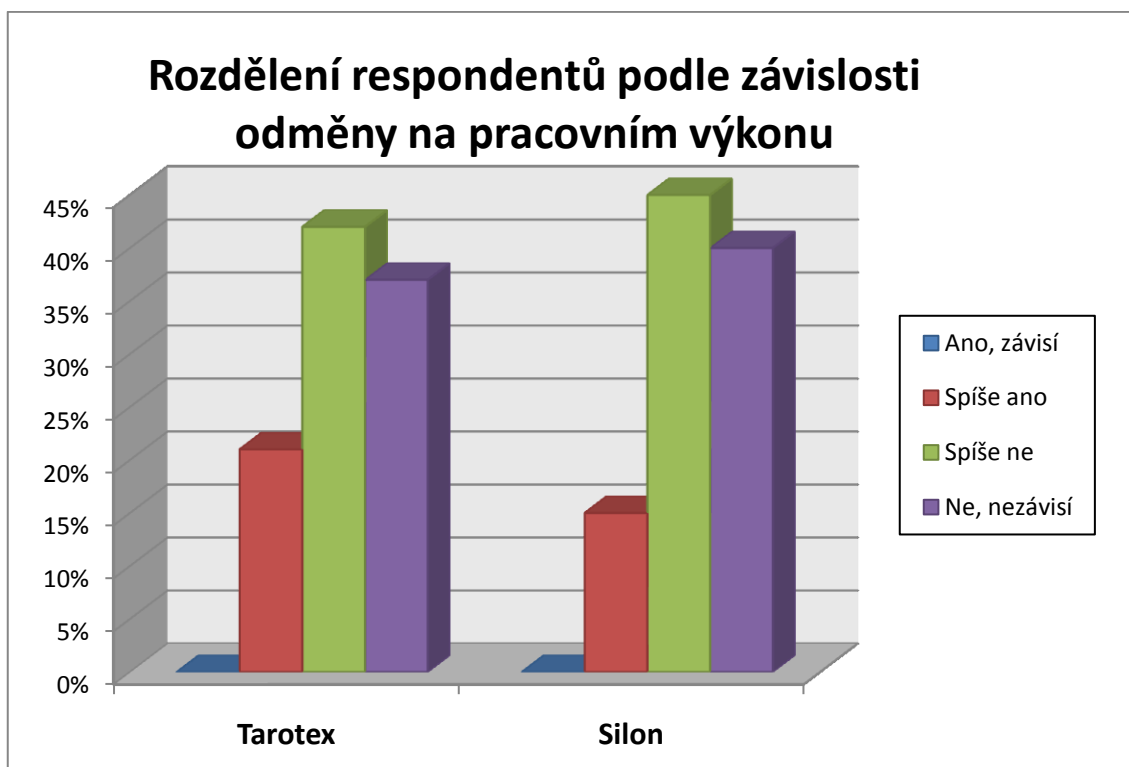
Z grafu je patrné, jaká je situace v této otázce u zaměstnanců Silonu. Drtivá většina (90%) je se svým platem víceméně spokojena. Podle mého je to dáno organizační strukturou firmy a finančními možnostmi. Je zde dostatek pracovníků, jejichž náplní práce je mzdová politika firmy. Lidé zde jsou tedy ohodnocováni nejen podle dosažených výsledků ale i podle dosaženého vzdělání, kvalifikace či pro své cenné schopnosti a dovednosti. Firma potřebuje ve svých řadách velmi schopné manažery a musí je tedy umět náležitě odměnit. Ekonomické výsledky firmy jsou také dobré, a tudíž si podnik může dovolit své zaměstnance platit takovým způsobem, aby byli se svým ohodnocením spokojeni. To ostatně dokazují i výsledky prováděného výzkumu.

Otázka č. 21: Závisí Váš výdělek na Vaší pracovní aktivitě?

Tabulka č. 21: Závislost výdělku na pracovním výkonu

Závislost výdělku na aktivitě	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Ano, závisí	0	0	0	0
Spíše ano	4	21,1	3	15
Spíše ne	8	42,1	9	45
Ne, nezávisí	7	36,8	8	40
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 21: Rozdělení respondentů podle závislosti výše výdělku na pracovní aktivitě



Výsledky a diskuse

V Tarotexu byla zmiňována jako nejčastější odpověď *spíše ne*. Tuto možnost zahrlo 8 respondentů (42,1%). Jako druhá nejčastější byla označena odpověď, která vypovídá o neexistenci vztahu mezi pracovní aktivitou a výší výdělku. Toto uvedlo 7 respondentů (36,8%) ze všech dotazovaných. Podle 4 respondentů (21,1%) jejich výdělek spíše závisí na pracovní aktivitě a v Tarotexu není zaměstnanec, který by uvedl přímou závislost platu na pracovním výkonu. Rovněž respondenti Silonu uváděli nejčastěji možnost *spíše ne*. Celkem to bylo 9 respondentů (45%). Podle 8 dotazovaných (40%) výše jejich platu vůbec nezávisí na jejich pracovní aktivitě. Přímou závislost neuvědli žádný respondent. Pouze 3 pracovníci (15%) zaškrtili částečnou souvislost.

Při pohledu na graf je viditelná shodnost výsledků respondentů Tarotexu a Silonu. Všechny čtyři kategorie odpovědí jsou zastoupeny podobným počtem dotazovaných.

Nikdo neuvedl, že jeho výdělek přímo závisí na pracovní aktivitě. A pouze malá část uvedla částečnou závislost. V případě Tarotexu je toto pochopitelné. Pohyblivá složka mzdy je charakteristická pro obchodní zástupce či prodejce. Výše jejich mzdy je tedy v tomto případě podnikání závislá na objemu prodaného zboží. Těchto pracovních pozic je však v této firmě malé množství a to vysvětluje uvedené výsledky. U většiny zaměstnanců Tarotexu není z odpovědí patrná závislost výše platu na pracovní aktivitě. Důvodem je způsob, jakým je náplň práce většiny pracovníků. Na jeden sortiment připadají dva až tři pracovníci a ti jsou manažeři, obchodníci a nákupčí v jedné osobě. Proto pohyblivá složka mzdy je minimální nebo žádná. Jejich činností tedy není pouze prodej zboží. Rovněž administrativní pracovníci nemají plat závislý na vykonané práci.

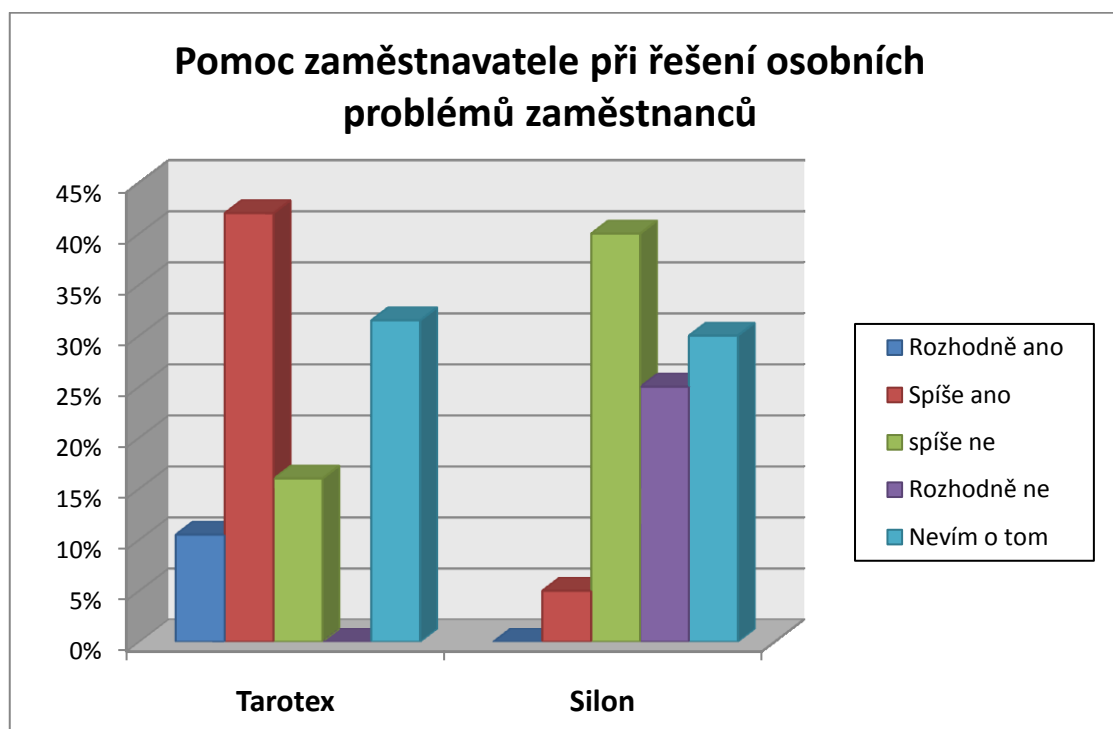
V případě velké a prosperující firmy jako je Silon by se dalo očekávat, že většina pracovníků bude mít svůj výdělek na objemu prodaného zboží nebo na počtu získaných odběratelů. Z výsledků je však patrný opak mého očekávání. I toto má své logické vysvětlení. Firma má vůdčí postavení na evropském trhu co se týče vyráběných produktů. Pro tuto unikátní výhodu tedy nemá nouzi o odběratele. Stávající odběratelé jsou tedy dostačující v závislosti na výrobní kapacitě firmy. Firma nemá zapotřebí hledat nové trhy a zákazníky. Politika firmy se tedy ubírá směrem k udržení kvality vyráběného zboží a k poskytování servisu a nadstandardních služeb k těmto produktům. Důležitá je pro ni péče o stálé zákazníky a náležitosti s tím spojené. Zaměstnanci jsou tedy velmi slušně ohodnoceni a není důvod aplikovat zde pohyblivou složku mzdy.

Otázka č. 22: Zajímá se podle Vás firma o osobní problémy pracovníků a snaží se jim případně pomoci s jejich řešením?

Tabulka č. 22: Starost o problémy zaměstnanců

Péče o zaměstnance	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	10,5	0	0
Spíše ano	8	42,1	1	5
spíše ne	3	15,8	8	40
Rozhodně ne	0	0	5	25
Nevím o tom	6	31,6	6	30
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 22: Rozdělení respondentů podle jejich názoru na ochotu zaměstnavatele při řešení osobních problémů



Výsledky a diskuse

Ve firmě Tarotex uvedlo 8 respondentů (42,1%) občasnou účast zaměstnavatele na řešení osobních problémů svých zaměstnanců a další dva respondenti (10,5%) tuto činnost svého zaměstnavatele považují za neustálou. O této pomoci ze strany firmy neví 6 dotazovaných (31,6%). Tuto možnost označil stejný počet respondentů Silonu (6 pracovníků, 30%). Pouze jeden respondent (5%) uvedl možnost *spíše ano* a 8 zaměstnanců (40%) si myslí, že jejich firma se o problémy pracovníků spíše nezajímá.

Zatímco firma Tarotex se zajímá o problémy svých zaměstnanců a snaží se jim pomoci s jejich řešením, v případě firmy Silon je tomu tak zcela opačně. Vezmeme-li v potaz počet zaměstnanců Tarotexu oproti Silonu, mohli bychom odvodit příčinu. V Tarotexu není mnoho pracovníků a vztahy mezi nimi a vedením jsou mnohem užší a osobnější než v Silonu. Vedení této firmy se tedy snadno doví o problému svého zaměstnance a snaží se mu pomoci s jeho řešením. V takto malé firmě se snížení pracovního výkonu i jediného pracovníka projeví ve výsledcích firmy. Je zde velmi osobní přístup zaměstnavatele ke svým pracovníkům a je v zájmu firmy snažit se pomoci pracovníkovi finančně či jiným způsobem. Jako příklad byla uváděna bezúročná půjčka při finanční tísní zaměstnance.

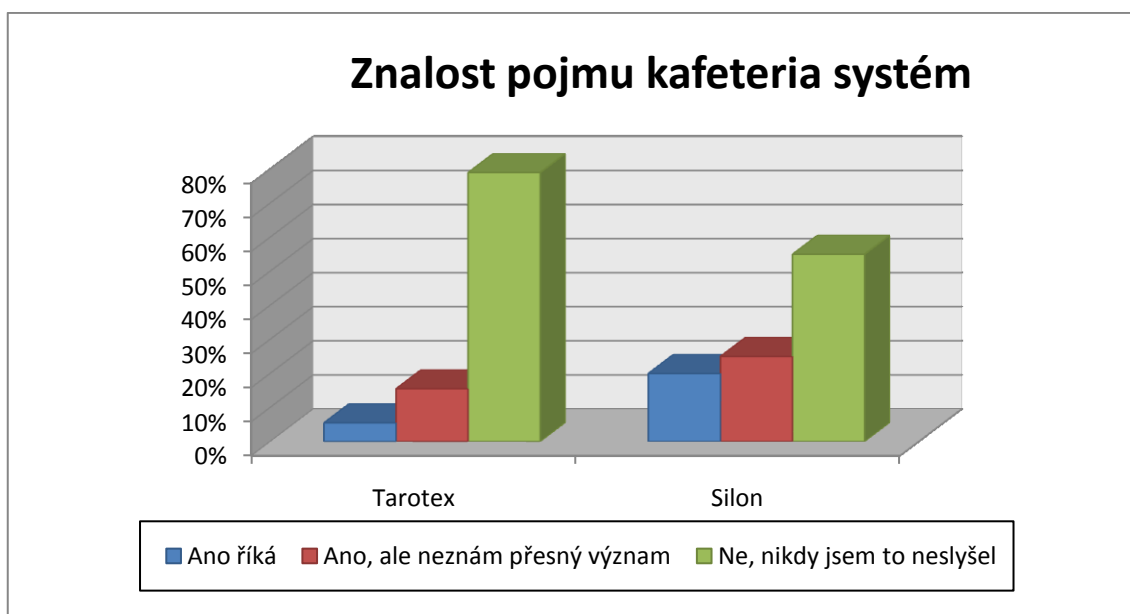
Shodný počet zaměstnanců obou firem neví o žádné pomoci ze strany zaměstnavatele. Tito pracovníci se zřejmě do osobních problémů nedostali a nebo se s nimi nesevěřili ve své firmě. Tyto informace jsou většinou mezi zaměstnavatelem a konkrétním pracovníkem a z toho plyne nevědomost spolupracovníků o takto poskytnuté pomoci. Většina pracovníků Silonu uvedla, že tato firma se o problémy svých pracovníků nezajímá a nesnaží se jim pomoci s jejich řešením. Toto je pochopitelné kvůli velkému počtu zaměstnanců. Kdyby firma řešila osobní problémy každého zaměstnance, musela by na to vynaložit velké množství času a prostředků. V tomto případě by to nebylo tak efektivní jako v případě Tarotexu. Většina vztahů mezi zaměstnanci je spíše na pracovní úrovni a není tedy pravděpodobné, že by se pracovník se svými osobními problémy svěřoval.

Otázka č. 23: Říká Vám něco pojem kafeteria systém?

Tabulka č. 23: Znalost pojmu *kafeteria systém*

Pojem kafeteria systém	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Ano říká	1	5,3	4	20
Ano, ale neznám přesný význam	3	15,7	5	25
Ne, nikdy jsem to neslyšel	15	79	11	55
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 23: Rozdělení respondentů podle znalosti pojmu *kafeteria systém*



Výsledky a diskuse

Z grafu vyplývá, že velká část respondentů Tarotexu tento výraz nikdy neslyšela. Tuto možnost zahrlo 15 pracovníků (79%). Pouze tři dotazovaní (15,7%) o tomto pojmu slyšeli, neznají však jeho přesný význam a jeden zaměstnanec (5,3%) zná i význam

tohoto systému výhod. V silonu je již znalost tohoto výrazu lepší ale většina pracovníků (11 resp., 55%) o tomto výrazu také nikdy neslyšelo. Pět zaměstnanců (25%) nezná přesný význam a pouze čtyři (20%) z dotazovaných znají význam tohoto pojmu.

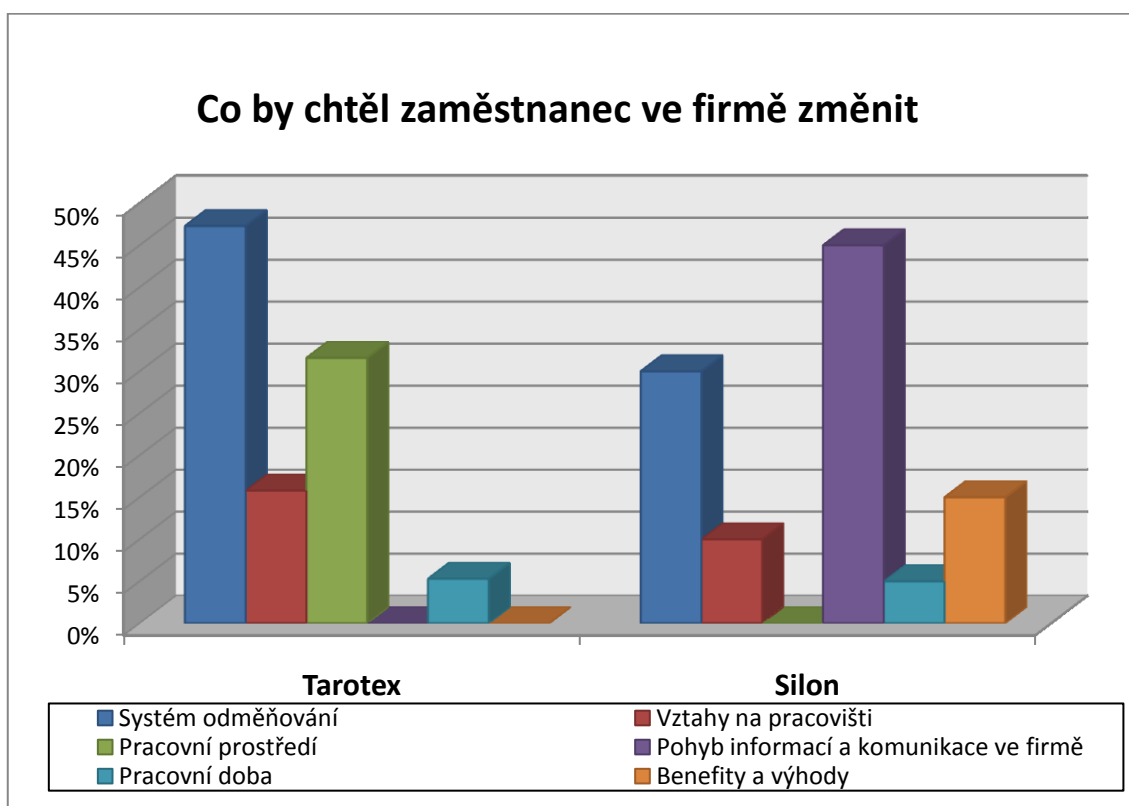
Tento systém výhod je považován v současné době jako nejsilnější stimul pro zaměstnance. Systém totiž respektuje zájmy každého zaměstnance. Jedná se o systém pružných a volitelných zaměstnaneckých výhod, který zaměstnanci umožňuje vybrat si v rámci stanoveného limitu z firemní nabídky ty výhody, které jednotlivci nejvíce vyhovují a o které má největší zájem. Většina zaměstnanců o tomto pojmu neslyšela a nikdy se s ním nesetkala. Je to dáno tím, že firma tento systém výhod nepoužívá a zaměstnanci se s tímto pojmem nemohli setkat ve své dřívější profesi, protože jde o systém poměrně nový. V Silonu o tomto systému ví již větší počet respondentů. Je to dáno tím, že tento systém je ve firmě okrajově uplatňován. Někteří pracovníci po vysvětlení tohoto pojmu uvedli, že tento systém znají, ale nevědí, že je nazýván pojmem kafeteria systém.

Otázka č. 24: Kdybyste měl/a možnost ve firmě něco změnit, co by to bylo?

Tabulka č. 24 Co by chtěl zaměstnanec změnit ve firmě

Návrh na změnu v organizaci	Tarotex		Silon	
	Počet	%	Počet	%
Systém odměňování	9	47,3	6	30
Vztahy na pracovišti	3	15,8	2	10
Pracovní prostředí	6	31,6	0	0
Pohyb informací a komunikace ve firmě	0	0	9	45
Pracovní doba	1	5,3	0	0
Benefity a výhody	0	0	3	15
Celkem	19	100	20	100

Graf č. 24: Rozdělení respondentů podle změn, které by ve své organizaci provedli



Výsledky a diskuse

Nejvíce zaměstnanců firmy Tarotex (9 respondentů, 47,3%) není spokojeno se systémem odměňování a rádi by ho změnili. Druhou nejpočetnější odpovědí byla touha změnit pracovní prostředí ve firmě. Tuto možnost vybralo 6 respondentů (31,6%). Další tři dotazovaní (15,8%) by rádi zlepšili pracovní vztahy ve firmě a jeden respondent není spokojen s pracovní dobou (5,3%). Zaměstnanci Silonu jsou většinou nespokojeni s pohybem informací v podniku, a kdyby to bylo v jejich moci, rádi by ho změnili k lepšímu. Myslí si to 9 respondentů (45%). Vztahy na pracovišti by změnili 2 pracovníci (10%) a systém odměňování by změnilo dokonce 6 zaměstnanců (30%). Třem pracovníkům (15%) nevyhovuje systém výhod a benefitů, které jsou ve firmě nastaveny.

Možnosti, které byly nabídnuty respondentům jako odpovědi, byly již podrobně rozebrány jako samostatné otázky tohoto výzkumu. Cílem této otázky bylo zjistit, které z těchto součástí pracovního života by chtěli respondenti změnit, pokud by měli tuto možnost. Zajímalo mě tedy, s čím jsou zaměstnanci nejvíce nespokojeni. Z grafu je patrné, že v případě Tarotexu se výsledky této otázky shodují s výsledky otázek, které se zabývají zvláště jednotlivými možnostmi. Většina zaměstnanců by tedy chtěla změnit systém odměňování, pracovní prostředí a vztahy na pracovišti.

Odpovědi zaměstnanců Silonu se také shodují s jejich názory, které vyjádřili svými odpověďmi v předchozích otázkách zabývajících se touto problematikou podrobněji. Nejvíce zaměstnanců by chtělo změnit pohyb informací uvnitř firmy a systém odměňování. Pouze malá část by chtěla změnit benefity a výhody a vztahy na pracovišti. Tyto výsledky jsou důkazem toho, že respondenti obou firem na otázky odpovídali pravdivě a svědomitě. Můžeme totiž vidět patrnou shodu mezi jednotlivými otázkami a touto otázkou, která některé předchozí shrnuje do jedné.

6. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE

Pro větší přehlednost tohoto výzkumu jsem uvedl diskusi a výsledky ke každé otázce v předchozí kapitole. Zde bych chtěl tyto výsledky shrnout a případně vysvětlit vzájemnou provázanost některých problémů.

Z provedeného výzkumu vyšlo najevo, že v obou firmách pracuje více žen než mužů. Tato převaha je však velmi malá a tudíž mohu říci, že obchodní činnost vykonávají muži i ženy. Je to ostatně trend dnešní doby. Stále více žen pracuje na manažerských a vedoucích pozicích.

Firma Tarotex má velmi vyrovnanou věkovou skladbu svých zaměstnanců. To je dáno faktem, že firma je na trhu poměrně nová. Potřebuje tedy ve svých řadách starší a zkušené zaměstnance, kteří mají zkušenosti ze svých dřívějších zaměstnání. Důležitost skupiny mladších pracovníků vidím v jejich dravosti a touze něco dokázat. Pokud dojde k souladu mezi věkovými skupinami a starší zaměstnanci budou předávat své zkušenosti těm mladším a řídit je, firma bude velice perspektivní. Naopak firma Silon má ve svých řadách spíše starší zaměstnance. Tato firma však na našem trhu působí již řadu let a většina zaměstnanců zde pracuje velmi dlouho. Tito zaměstnanci mají již zkušenosti s obchodní činností, ale chybí jim přednosti mladších pracovníků jako je flexibilita a chuť učit se novým věcem. Firma by měla do svých řad zařadit tyto mladší zaměstnance, kteří by byli vychováváni pro budoucnost podniku. Většina starších zaměstnanců v blízké době odejde do penze a firma by se mohla dostat do problémů.

Zaměstnanci obou firem jsou středoškolsky nebo vysokoškolsky vzdělaní. V Tarotexu je většina zaměstnanců středoškolsky vzdělaných. Myslím si, že toto vzdělání je vzhledem vykonávané činnosti a možnostem firmy zcela dostačující. Obchodní činnost je dána schopnostmi a dovednostmi každého člověka. Vyšší vzdělání může tyto vlastnosti pouze rozvinout. Firma by měla problém zaplatit vysokoškolsky vzdělané pracovníky. V silonu je již většina zaměstnanců vysokoškolsky vzdělaná. Je to dáno náročnými požadavky na tyto pracovní pozice.

Většina zaměstnanců Silonu uvedla shodu charakteru vzdělání s typem prováděné profese. Je zde tedy efektivně využit potenciál těchto pracovníků. Firma klade při

náběru nových zaměstnanců důraz na vzdělání. V Tarotexu tato shoda již není patrná. Tato firma nemá tak striktní požadavky na své pracovní pozice v rámci dosaženého vzdělání. Někteří pracovníci se tedy neprosadili v oboru, ve kterém jsou vzdělání a zkusili tedy začít pracovat v oboru zcela jiném.

V otázce proč začali zaměstnanci pracovat pro svou firmu je na první pohled patrný rozdíl mezi oběma firmami. Pro Tarotex začala většina zaměstnanců pracovat kvůli blízkosti práce ke svému bydlišti a protože potřebovali co nejrychleji najít práci. Zaměstnanci Silonu jako hlavní důvody uvedli odbornou praxi a zkušenosti spolu s dosaženým vzděláním. Vyplývá z toho tedy rozdílné uvažování a ambice zaměstnanců obou firem. Jejich cíle jsou vysoké, a tudíž se snaží dostat na místa, které odpovídají jejich vzdělání bez ohledu na vzdálenost bydliště či pravděpodobnosti, že se na místo dostanou. Oproti tomu zaměstnanci Tarotexu upřednostňují pohodlnost před ambicemi a touhou něčeho dosáhnout. Na základě toho je tedy důležité přistupovat k těmto zaměstnancům v rámci motivace a stimulace.

Drtivá většina zaměstnanců Silonu i Tarotexu je spokojena se svou prací a považují ji za zajímavou. Zde se neprojevuje rozdíl malé a velké firmy neboť obchodní činnost je zde vykonávána v obou případech stejně. Každý pracovník se tedy stýká s klienty a uzavírá obchodní případy, které mu dodávají pocit spokojenosti a vědomí, že něco dokázal. Tato práce se tedy dá považovat za zajímavou.

Zcela odlišné názory jsou však na spokojenost s pracovním kolektivem a pracovním prostředím. Zde se již projevují rozdíly ve velikosti obou firem. Tarotex je firma malá a má omezené finanční možnosti. Proto je většina zaměstnanců nespokojena se svým pracovním prostředím. To může mít vliv na pracovní výkon, protože to může na zaměstnance působit jako demotivující podnět. Je důležité, aby si zaměstnanec ve své práci připadal dobře, ale musíme vzít do úvahy finanční možnosti firmy. V Silonu jsou pracovníci se svým prostředím spokojeni a to přispívá k jejich lepšímu pracovnímu výkonu. Spokojenost s pracovním kolektivem je v obou firmách poměrně dobrá. Pouze v Tarotexu zhruba třetina pracovníků uvedla nespokojenost s kolektivem. To může mít negativní vliv na chod firmy a vedení by se mělo tento stav snažit změnit. Firma však pořádá poměrně často mimopracovní společenské akce ty přispívají ke zlepšení vztahů

uvnitř pracovního kolektivu, který není podle průzkumu příliš dobrý. Tyto akce působí jako silný motiv pro zaměstnance. Naproti tomu zaměstnanci Silonu uvedli, že jejich firma nepořádá tyto mimopracovní akce a to může na dobrý pracovní kolektiv působit demotivačně.

Nejčastějším zdrojem pro přenos informací uvnitř firmy je běžná komunikace mezi spolupracovníky. Tuto možnost uvedla většina zaměstnanců obou firem. Myslím si, že tento fakt způsobuje firmám problémy mezi svými zaměstnanci a má vliv i na chod celé firmy. Zaměstnanec, který se dozví touto cestou například o změnách, které firma provedla, se může cítit dotčeně, že se informací dozvěděl jako poslední. Další nevýhodou této komunikace je stále větší zkreslenost podávané informace s rostoucím počtem lidí, kteří ji předávají. Poslednímu zaměstnanci se tedy může donést zcela jiná informace oproti původnímu znění. Tento problém není až tak závažný v malé firmě jako je Tarotex. Zaměstnanců je málo a potkávají se několikrát denně. V případě velké firmy jako je Silon, to však je problém. I proto většina zaměstnanců Silonu vyjádřila nespokojenost s tokem těchto informací uvnitř firmy. To je další demotivující fakt pro tyto zaměstnance. Naproti tomu pracovníci Tarotexu jsou s pohybem informací ve firmě spokojeni.

Jako hlavní pohnutku, která motivuje k práci, uvedli zaměstnanci Tarotexu pocit ekonomické stability, jistoty a sociální potřeby (pocit bezpečí, přátelství). U zaměstnanců Silonu je to pocit ekonomické stability, jistoty a uspokojení potřeb prostřednictvím vydělaných peněz. Zaměstnanci Silonu jsou tedy pouze stimulováni ke své práci. Firma by tedy neměla spoléhat pouze na stimulační složku finančního charakteru a mělo by své zaměstnance více motivovat. Zajímavé je, že zaměstnanci Tarotexu uvedli dříve nespokojenost s pracovním kolektivem, ale zde jako hlavní pohnutku uvedli pocit bezpečí a přátelství. Vysvětlují si to scházením se na mimopracovních akcích, kde se zlepšují vztahy mezi zaměstnanci. Tyto dva aspekty zaměstnance velmi motivují. Pracovník si pak v práci připadá jako ve své rodině a jeho pracovní výkony mohou být lepší.

Zaměstnanci Tarotexu nemají skoro žádnou možnost kariérního růstu, zatímco pracovníci Silonu ji považují za částečně dostatečnou. Na zaměstnance Silonu tento fakt

působí motivačně, ale pracovníci Tarotexu mohou být demotivováni. Řešení tohoto problému je však pro vedení firmy problematické, neboť je zde omezený počet pracovních pozic a v podstatě není kam dále růst. Měla by tedy tento nedostatek nahradit jinou motivační složkou.

Pracovníkům Silonu poskytuje jejich zaměstnavatel dostatečnou možnost dalšího vzdělávání a většina zaměstnanců je k tomuto vzdělávání motivována ze strany firmy. To je velmi důležité pro osobnostní i profesní rozvoj zaměstnance. Zaměstnanci Tarotexu mají možnost dalšího vzdělávání velmi omezenou a nejsou k tomu ani motivováni. Tento fakt může negativně ovlivňovat pracovní výkon zaměstnance. Opět je třeba však poukázat na omezené finanční možnosti firmy Tarotex. Školení a vzdělávací semináře jsou v dnešní době příliš drahé, a pokud nemá firma větší počet zaměstnanců, tak je to neefektivní. V důsledku toho se více než polovina zaměstnanců Tarotexu účastní vzdělávacích kurzů z vlastní iniciativy mimo firmu. Důvodem této účasti je však snaha o vlastní osobnostní rozvoj a touha po lepší pracovní pozici. Naproti tomu zaměstnanci Silonu nemají potřebu tyto kurzy navštěvovat. Mají dostatek možností v rámci svého zaměstnání.

Zaměstnanecké výhody jsou v dnešní době často diskutovaným tématem a předmětem mnoha stávek či rozporů. Jejich přítomnost působí pozitivně na blaho zaměstnanců, ale zároveň odčerpává značné finanční prostředky z firemních kas. Je tedy důležité najít optimální rozložení těchto výhod pro spokojenost obou stran (zaměstnavatele i zaměstnance). Většina zaměstnanců Tarotexu tyto výhody ve své firmě využívá a také zde panuje poměrně dobrá znalost těchto výhod. V případě Silonu zhruba polovina zaměstnanců tyto výhody nevyužívá vůbec nebo je využívá pouze částečně. Dalo by se tedy říci, že v případě Silonu je tento fakt způsoben neznalostí těchto výhod mezi zaměstnanci. Z průzkumu však vyšlo najevo, že zaměstnanci jsou dostatečně spokojeni s finančním ohodnocením a tudíž nemají potřebu zajímat se o tyto výhody. Dokládá to i fakt, že 90% zaměstnanců Silonu je spokojeno se svým platem. V případě Tarotexu je se svým platem spokojena pouze polovina zaměstnanců, a tudíž se snaží maximálně využívat zaměstnanecké výhody.

Zaměstnanci obou firem neudávali závislost výdělku na pracovní aktivitě. Pouze v případě Tarotexu zde byla patrná mírná závislost. Je s podivem, že ve firmě jako je Silon není tato závislost neboť je v dnešní době běžná ve firmách této velikosti. Firma má maximálně využitou svou výrobní kapacitu a nepotřebuje tedy zvyšovat objemy prodávaného zboží. Podrobnější vysvětlení bylo uvedeno v diskusi u otázky č. 21.

Kdyby mohli zaměstnanci Tarotexu něco ve své firmě změnit, byl by to hlavně systém odměňování a pracovní prostředí. Toto je způsobeno faktem, že firma není schopna odměnit své zaměstnance podle dosaženého vzdělání a pracovní pozice. Při sestavování mezd musí vycházet z aktuálních finančních možností. Zaměstnanec tedy odvede stejnou práci jako zaměstnanec jiné firmy, ale výše jeho platu není taková. Dále je zde patrná i důležitost kvality pracovního prostředí. Zaměstnanci Silonu by nejraději zlepšili pohyb informací uvnitř firmy. Tuto možnost označilo více pracovníků než například systém odměňování. Její důležitost je tedy značná.

7. ZÁVĚR A DOPORUČENÍ

Hlavním cílem této diplomové práce bylo provést průzkum ve vybraných organizacích v rámci motivace a stimulace. Účelem bylo zjistit spokojenost pracovníků a jejich názory a postoje z vyhodnocených odpovědí tohoto anonymního dotazníku. Nešlo tedy o to, hodnotit motivační program jedné či druhé firmy ani se snažit dokázat, která z firem své zaměstnance více motivuje. Je patrné, že malá firma přistupuje ke svým pracovníkům zcela odlišně, než jak je tomu ve firmě velké. Výsledky nesloužily tedy k dokazování toho, která firma má lepší motivační program, ale pouze k analýze současného stavu v otázce motivace a stimulace. Na závěr bylo provedeno srovnání, aby byly patrné rozdíly v postojích a názorech zaměstnanců z malé a velké firmy.

Z provedeného průzkumu vyšlo najevo, že v obou firmách je mírná převaha žen oproti mužům. Firma Silon má ve svých řadách polovinu pracovníků, kteří spadají do věkové kategorie 36 – 45 let. V Tarotexu tato kategorie zastoupena 1/3 zaměstnanců a stejná část je starší 46 let. Téměř 3/4 pracovníků Tarotexu jsou středoškolsky vzdělaní, zatímco v Silonu je nejvíce pracovníků s vysokoškolským vzděláním. Drtivá většina zaměstnanců Silonu má zcela či částečně shodné vzdělání s typem vykonávané profese a zhruba 60% dotazovaných má vysokoškolské vzdělání. Tarotex má ve svých řadách 3/4 zaměstnanců, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. Více než polovina zaměstnanců této firmy uvedla, že se jejich vzdělání neshoduje s typem vykonávané činnosti.

Nejvíce zaměstnanců začalo pracovat v Silonu díky svým zkušenostem v oboru a odbornou kvalifikací zatímco v Tarotexu je hlavním důvodem blízkost bydliště a potřeba akutně najít práci. Téměř všichni zaměstnanci z obou firem jsou se svou prací spokojeni a nadpoloviční většina je zcela či částečně spokojena s pracovním kolektivem. Pracovní prostředí je ideální pro 80% zaměstnanců Silonu, zatímco v Tarotexu je s prostředím spokojena pouze polovina. V obou firmách charakterizovala největší část zaměstnanců svou práci jako zajímavou. Absolutní většina zaměstnanců

Silonu (90%) není spokojena se tokem všeobecných informací uvnitř firmy, zatímco v Tarotexu převládá spokojenost v rámci této otázky. Nejčastějším zdrojem pro přenos těchto informací je v obou firmách běžná komunikace mezi spolupracovníky. Téměř polovina zaměstnanců v případě Silonu i Tarotexu svou práci vykonává kvůli pocitu ekonomické stability a jistoty. Z ostatních motivujících a stimulujících pohnutek k práci uváděli zaměstnanci Silonu uspokojení potřeb prostřednictvím vydělaných peněz, zatímco v Tarotexu přátelství a pocit bezpečí.

Zaměstnanci firmy Tarotex většinou nemají možnost dalšího kariérního růstu. Silon tuto možnost většině svých zaměstnanců umožňuje. Zhruba 80% zaměstnanců Tarotexu uvedlo, že jejich firma pořádá dostatek mimopracovních společenských akcí. V Silonu se však většina zaměstnanců vyjádřila zcela opačně. Zcela odlišný stav je v obou firmách i v případě možnosti dalšího vzdělávání svých pracovníků. Zatímco Silon tuto možnost poskytuje v dostatečné míře a zároveň své zaměstnance k dalšímu vzdělávání motivuje, zaměstnanci Tarotexu ve většině případů možnost dalšího vzdělávání nemají a ani k této činnosti nejsou zaměstnavatelem motivováni. Díky tomuto faktu se zaměstnanci Tarotexu účastní vzdělávacích kurzů z vlastní iniciativy, zatímco mezi zaměstnanci Silonu o tyto kurzy není příliš velký zájem. Znalost zaměstnaneckých výhod a benefitů je u drtivé většiny zaměstnanců Silonu i Tarotexu velmi dobrá. Zaměstnanci většinou znají některé tyto výhody, které sami využívají. V Tarotexu tyto výhody využívají téměř 3/4 dotazovaných zaměstnanců, zatímco v případě Silonu je to pouze 1/2.

Absolutní většina zaměstnanců Silonu je spokojena se svým finančním ohodnocením a jejich výdělek víceméně nezávisí na jejich pracovní aktivitě. V případě Tarotexu je více než polovina pracovníků nespokojena se svým finančním ohodnocením a rovněž zde není patrná závislost mezi výdělkem a pracovním výkonem. Více než polovina zaměstnanců Tarotexu si myslí, že se jejich firma stará o problémy svých zaměstnanců a snaží se jim pomoci s jejich řešením. V Silonu převažuje mezi zaměstnanci většinou opačný názor.

Zaměstnanci obou firem většinou neznají systém pružných výhod nazývaný kafeteria systém. Dotazovaní se dle jejich vyjádření s tímto pojmem nikdy nesetkali. Kdyby měli zaměstnanci Tarotexu možnost ve své firmě něco změnit, byl by to systém odměňování a lepší pracovní prostředí. V Silonu by nejvíce zaměstnanců nejraději zlepšilo pohyb informací uvnitř firmy.

Doporučení pro firmu Silon s.r.o.

- Snažit se získat do svých řad mladé a perspektivní zaměstnance, kteří se po boku zkušenějších pracovníků seznámí s prováděnou činností a budou schopni tyto pracovníky nahradit po jejich odchodu do penze.
- Nespoléhat pouze na stimulaci pracovníků, ale snažit se své pracovníky také motivovat.
- Zlepšit pohyb informací o změnách či cílech firmy ve směru ke svým zaměstnancům.
V opačném případě to může zaměstnance demotivovat.
- Více seznámit své zaměstnance s možnostmi zaměstnaneckých výhod a benefitů.
- Snažit se dávat pracovníkům najevo jejich důležitost pro celou organizaci.
- Pokusit se vhodnými motivačními prostředky zlepšit vztahy v pracovním kolektivu.

Doporučení pro firmu Tarotex s.r.o.

- Udržet současný stav věkové struktury zaměstnanců. Dojde tím k optimálnímu využití zkušeností starších pracovníků s dravostí těch mladších.
- Zlepšit úroveň pracovního prostředí a podmínek pro své zaměstnance.
- Pokusit se pracovníkům nabídnout více možností při dalším vzdělávání.
- Snažit se kompenzovat nedostatečnou úroveň finančních stimulů vhodnými motivačními prostředky.
- Vytvořit závislost pohyblivé složky finančního ohodnocení na pracovní aktivitě.

Jak již bylo uvedeno v úvodu této práce, lidský kapitál je nejcennějším zdrojem každé moderní organizace. Finanční či hmotné zdroje jsou v dnešní době snadno dostupné a vlivem globalizace a stále se rozvíjejících informačních technologií začíná pojem vzdálenost ztrácet význam. Aby mohl však podnik plně využít potenciálu svých pracovníků, měl by každého z nich správně motivovat a stimulovat. Je tedy nezbytné sestavit vhodný motivační program a snažit se svým zaměstnancům poskytnout co nejideálnější podmínky. Po splnění těchto předpokladů se z pracovníků stává nejmocnější a nejcennější složka celé organizace, která má největší vliv na úspěch celého podniku. Důkazem toho budiž pojem „headhunting“, který v doslovném překladu znamená „lov lidí“. V podstatě jde však o snahu jedné organizace získat do svých řad klíčové pracovníky z konkurenčních podniků do svých řad a využít jejich potenciálu a schopností ve svůj prospěch. Tato metoda se nejčastěji praktikuje „na západ“ od nás. Všechny tyto aspekty jen podtrhují důležitost správné motivace a stimulace pracovníků. Tyto dvě složky by měly být v optimální rovnováze. Není správné pracovníky pouze stimulovat na úkor motivace či opačně. V takovém případě by nedošlo k maximálnímu využití schopností každého pracovníka. Toto je tedy v současné době nejideálnější cesta k úspěchu každé organizace.

8. SUMMARY

The main aim of this thesis pointed out to motivation and stimulation of working process in a small and big company. Two companies were chosen for this survey. First company is producer of polyester fibres and compounds and the second company is producer of goods made from polyester fibres. So both companies deals with similar products. Main difference is in sizes of the companies. The first one is a big company and the second one is a small company.

The first part of this thesis consists of theoretical information concerning motivation and stimulation. Information were drawn from specialized literature and then summarized. Further topics deal with introduction and description of both surveyed companies. As a survey method was chosen questionnaire which was given to employees from both companies. Answers were inscribed into charts and graphs. A discussion and summary was made. This comparison should demonstrate different ways, how are employees in each company motivated and stimulated. Human resources is the most powerful source recently. And its influence will be more and more followed. So only the improving of this source could lead the company to success and to gain competitive advantage. We can't affect natural resources or prices of raw materials. But we can affect willingness to work and work attitude of employees and it increase labour productivity. This is the main reason why is human resources management the most important department in each prosperous organization.

Keywords: motivation, stimulation, human resources management, questionnaire

9. SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

1. Adair, J. *Efektivní motivace*. 1. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-8685-100-1.
2. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-2470-469-2.
3. Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 80-2471-407-8.
4. Armstrong, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 80-2472-890-2.
5. Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999, 744 s. ISBN 80-7169-614-5.
6. Bělohávek, F. *Jak řídit a vést lidi*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2000, 100 s. ISBN 80-7226-308-0.
7. Bedrnová, E., Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-8594-357-3.
8. Bedrnová, E.; Nový, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
9. Bedrnová, E., *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, 559 s. ISBN 80-7261-169-0.
10. Donnelly, J., H., Gibson, J., Ivancevich, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997, 819 s. ISBN 80-7169-422-3.
11. Dvořáková, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 80-7179-893-4.
12. Gregar, A. *Personální řízení I: vybrané kapitoly*. 1. vyd. Zlín: UTB, FAME Zlín, 2004. 163 s. ISBN 80-7318-198-3.
13. Hagemannová, G. *Motivace*. Praha: Victoria, 1995, 211 s. ISBN 80-8586-513-0.
14. Hálek, V. *Maslowova pyramida potřeb a hodnot*. [online]. [2009-07-09]. Dostupné z http://halek.info/mng_grafy/07-graf01.
15. Horalíková, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU v Praze, 1999, 249 s. ISBN 80-2130-536-3.

16. Hroník, F. *Hodnocení pracovníků*, Praha: Grada Publishing, 2006. 126 s. ISBN 80-2471-458-2.
17. Kleibl J., Dvořáková, Z., Hüttlová, E. *Stimulace pracovníků a tvorba nových soustav*. Praha: VŠE v Praze, 1998, 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
18. Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2002, 350 s. ISBN 80-7261-033-3.
19. Mayerová, M. *Stres, motivace, výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997, 136s. ISBN 80-7169-425-8.
20. Mayerová, M. Růžička, J. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H 2000. 173 s. ISBN 80-8602-265-X.
21. Milkovich, G. T., Boudreau J. W., O. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 1993, 930 s. ISBN 80-8562-329-3.
22. Nakonečný, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-8560-301-2.
23. Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1996, 209 s. ISBN 80-7079-283-3.
24. Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1998, 209s. ISBN 80-7079-283-3.
25. Provazník, V., Komárková, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 2004, 187 s. ISBN 80-2450-703-X.
26. Růžička, J. *Motivace pracovního jednání*. Praha: VŠE v Praze, 1992, 170 s. ISBN 80-7079-626-X.
27. Růžička, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1995, 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
28. Štikar, J. *Základy psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 1998. 203 s. ISBN 80-7184-091-2.
29. Tomšík, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105s. ISBN 80-7157-845-2.
30. Truneček, J. *Management podniku*. Praha: VŠE v Praze, 1993, 177 s. ISBN 80-7079-267-1.
31. Vaněček, D., Bednářová, D., Štípek, V. *Organizace výroby a práce*. České Budějovice: JČU v Českých Budějovicích, 2001, 241 s. ISBN 80-7040-480-9.

32. Vodáček, L., Vodáčková, O. *Management – teorie a praxe pro 90. léta*. Praha: Management Press, 1996, 129 s. ISBN 80-8594-319-0.
33. Wehrich, H., Koontz, H. *Management*. Highstown: Mc Graw-Hill, 1993, 744 s. ISBN 80-7219-01

10. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Dotazník

Dotazník

Vážený respondente,

Chtěl bych Vás poprosit o vyplnění tohoto dotazníku, který je zcela anonymní a jeho výsledky jsou určeny pro mou diplomovou práci s názvem „Motivace a stimulace pracovního jednání v malé a velké firmě“.

Odpovědi prosím kroužkujte, případně vypište.

Předem děkuji za vyplnění a Vaši ochotu.

Úvodní část:

1) Jste žena či muž?

- a) žena
- b) muž

2) Do jaké věkové skupiny patříte?

- a) 18 – 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 a více

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) základní
- b) střední odborné (vyučen/a)
- c) střední s maturitou
- d) vysokoškolské

4) Odpovídá charakter Vašeho vzdělání Vašemu profesnímu zaměření?

- a) ano zcela
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

5) Co rozhodovalo při Vaší volbě začít pracovat pro tuto firmu?

- a) zajímavá náplň práce
- b) odborná praxe, zkušenosti
- c) vysoká odměna
- d) blízkost bydliště
- e) potřeba akutně najít práci
- f) kvalifikace, vzdělání
- g) jiný důvod

Pracovní prostředí:

6) Jak jste spokojen/a se svou prací?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

7) Jak jste spokojen/a s pracovním kolektivem?

- a) velmi spokojen
- b) celkem spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) velmi nespokojen

8) Jak Vám vyhovuje pracovní prostředí ve Vaší firmě?

- a) vyhovuje naprosto
- b) spíše vyhovuje
- c) spíše nevyhovuje
- d) nevyhovuje naprosto

9) Svou práci považujete jako....?

- a) kreativní
- b) zajímavou
- c) stereotypní
- d) nudnou

10) Z jakého zdroje se dovídáte o všeobecném dění ve firmě a změnách?

- a) firemní časopis
- b) interní podniková pošta
- c) nástěnky
- d) porady
- e) běžná komunikace mezi spolupracovníky

11) Jste spokojen/a se všeobecnou informovaností o dění ve Vaší firmě?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne

12) Jaký je hlavní pohnutka, která Vás motivuje k práci?

- a) uspokojení potřeb prostřednictvím vydělaných peněz
- b) pocit ekonomické stability a jistoty
- c) sociální potřeby, přátelství a pocit bezpečí
- d) uznání za odvedenou práci
- e) seberealizace
- f) jiné důvody - uveďte.....

13) Myslíte si, že máte možnost kariérního růstu?

- a) ano, dostatečnou
- b) ano, minimální

c) ne, žádnou

14) Pořádá Vaše firma nějaké společenské mimopracovní akce? (kulturní akce, bowling, posezení, plesy atd.)

a) ano, často

b) ano, občas

c) ne

d) nevím o tom

15) Poskytuje Vaše firma možnost dalšího vzdělávání?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) neposkytuje

d) nevím o tom

16) Jste zaměstnavatelem motivován k dalšímu vzdělávání?

a) rozhodně ano

b) spíše ano

c) spíše ne

d) rozhodně ne

17) Účastníte se nějakých kurzů či vzdělávacích programů z vlastní iniciativy mimo firmu?

a) ano, účastním

b) spíše ano

c) spíše ne

d) ne, neúčastním

18) Víte, zda Vaše firma poskytuje zaměstnanecké výhody?

- a) ano vím o všech
- b) ano vím o některých
- c) ano, ale nevím které
- d) nevím o tom

19) Využíváte ve Vaší firmě zaměstnanecké výhody?

- a) ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) vůbec ne

20) Jste spokojen se svým finančním ohodnocením?

- a) ano jsem spokojen
- b) ano jsem spokojen ale mohlo by to být lepší
- c) ne spíše nejsem
- d) ne vůbec nejsem

21) Závisí Váš výdělek na Vaší pracovní aktivitě?

- a) ano závisí
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne závisí

22) Zajímá se podle Vás vaše firma o osobní problémy svých pracovníků a snaží se jim případně pomoci s jejich řešením?

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) rozhodně ne

23) Říká Vám něco pojem kafeteria systém?

- a) ano říká
- b) ano, ale přesný význam neznám
- c) ne nikdy jsem o tom neslyšel

24) Kdybyste měl/a možnost něco ve firmě změnit, co by to bylo?

- a) systém odměňování
- b) vztahy na pracovišti
- c) pracovní prostředí
- d) pohyb informací a komunikace uvnitř firmy
- e) pracovní doba
- f) benefity a výhody