

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Ovlivňování v pracovním procesu

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Danuše Nichtburgerová

Autor:

Radka Kapounová

2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svoji bakalářskou práci vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

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

V Českých Budějovicích dne 28. března 2010

Radka Kapounová

Poděkování

Za odborné vedení bakalářské práce děkuji paní PhDr. Danuši Nichtburgerové. Zároveň bych ráda poděkovala všem zaměstnancům, kteří se na výzkumu podíleli.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra práva

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Radka KAPOUNOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**

Název tématu: **Ovlivňování v pracovním procesu**

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

Cílem práce bude výzkum ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců ve vybraných organizacích.

V úvodu práce se autorka v problematice orientuje na základě studia literárních pramenů a jiných zdrojů a uvede si, kam až pokročilo poznání.

V hlavní části práce provede kvalitativně kvantitativní výzkum stávajícího stavu, to je motivačních programů a jim odpovídajících stimulačních prostředků ve dvou organizacích, výrobní a nevýrobní.

V závěru práce autorka stanoví vhodná praktická doporučení pro obě organizace.

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **50-60 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Nekonečný, M.: Motivace pracovního jednání a její řízení, nakl. Management Press, 1992.

Nový, I.- Bedrnová, E.: Psychologie a sociologie řízení, nakl. Management Press, Praha 2004.

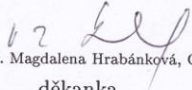
Bělohávek, F.: Organizační chování, nakl. Rubico, Olomouc 1996.

Paulík, K.: Některé otázky uplatnění psychologického poradenství v podniku, Psychologie v ekonomické praxi, 1983, 18, 4, 173-180.

Vedoucí bakalářské práce: **PhDr. Danuše Nichtburgerová**
Katedra práva

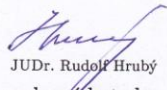
Datum zadání bakalářské práce: **9. února 2009**

Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


JUDr. Rudolf Hrubý
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 19. března 2009

Obsah

1. ÚVOD.....	3
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1 Problematika motivace.....	4
2.1.1 Motivace	4
2.1.2 Motiv	5
2.1.3 Vrstvy motivace.....	6
2.1.4 Zdroje motivace	7
2.1.4.1 Potřeby	7
2.1.4.2 Návyky	8
2.1.4.3 Zájmy	8
2.1.4.4 Hodnoty	8
2.1.4.5 Ideály	9
2.1.5 Motivační profil.....	10
2.1.6 Pracovní motivace.....	10
2.1.7 Teorie pracovní motivace.....	11
2.1.7.1 Teorie zaměřené na obsah	12
2.1.7.2 Teorie zaměřené na proces	12
2.1.8 Motivační program organizace	12
2.2 Problematika stimulace	14
2.2.1 Stimulace.....	14
2.2.2 Stimul	15
2.2.3 Stimulační prostředky	16
2.2.3.1 Hmotná odměna.....	16
2.2.3.2 Obsah práce	17
2.2.3.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení.....	17
2.2.3.4 Atmosféra pracovní skupiny	18
2.2.3.5 Pracovní podmínky a režim práce.....	19
2.2.3.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem	20
2.2.3.7 Externí stimulační faktory	21
2.2.4 Oblasti využívání stimulačních prostředků	21
2.2.4.1 Stimulace k pracovnímu výkonu	22
2.2.4.2 Stimulace k tvořivosti	22
2.2.4.3 Stimulace k seberozvoji	23
2.2.4.4 Stimulace ke spolupráci	24
2.2.4.5 Stimulace k odpovědnosti	24
3. METODIKA.....	25
3.1 Obsah a cíl práce.....	25

3.2 Metodika práce	26
4. VLASTNÍ PRÁCE.....	27
4.1 Nevýrobní organizace	27
4.1.1 Charakteristika a historie	27
4.1.2 Motivační program.....	28
4.1.3 Struktura motivačního programu	28
4.1.3 Analýza dotazníkového šetření	31
4.1.4 Shrnutí nevýrobního podniku a návrhy na zlepšení.....	51
4.2 Výrobní organizace	54
4.2.1 Charakteristika a historie společnosti	54
4.2.2 Motivační program.....	55
4.2.3 Struktura motivačního programu	55
4.2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření	57
4.2.5 Shrnutí výrobního podniku a návrhy na zlepšení	77
5. DISKUSE.....	80
6. ZÁVĚR.....	82
7. SUMMARY	84
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	86
9. SEZNAM TABULEK A GRAFŮ	87
10. SEZNAM PŘÍLOH.....	90

1. Úvod

Jedním z hlavních problémů psychologie práce a organizace je vztah mezi člověkem a prací. Práce a s ní spojené pracovní zařazení ovlivňují život každého jedince. Prostřednictvím pracovní činnosti získává nejrůznější vědomosti, dovednosti a zkušenosti, formují se jeho schopnosti a utváří se jeho zájmy, návyky a další osobnostní vlastnosti.

Pracovník je pro podnik tím nejdůležitějším, co má, protože každá organizace představuje nejen její majetek, ale především je tvořena lidmi, kteří jsou základem jejího bohatství. Avšak některé podniky si to bohužel neuvědomují. Vždyť cestu k úspěchu netvoří pouze jeho výrobky nebo služby, ale jsou to pracovníci. Proto se musí každý podnik zaměřit na to, co nejvíce ovlivňuje kvalitu fungování lidského potenciálu v organizaci. Musí se zaměřit nejen na úroveň schopností, znalostí a dovedností pracovníků, ale především na způsob a míru jejich motivace.

Problémem mnoha organizací je právě špatná motivace zaměstnanců. Když není pracovník pro něj vhodně motivován, proč by měl podávat lepší a kvalitnější výkon?

Problematika pracovní ochoty, tzn. motivace a stimulace, je téma, na které se v dnešní době klade stále větší důraz. Pracovní ochotu zaměstnance ale není snadné ovlivnit. Ještě v nedávné minulosti se objevovaly velmi zjednodušené představy, že pracovní ochota pouze odráží to, do jaké výše se práce stala pro člověka jeho základní potřebou nebo jak je jeho pracovní motivace přímo závislá na výši peněžní odměny. Nové myšlenky a koncepce se objevily v posledních letech 20. století, kdy se od základu změnil pohled na pracovníky. Už nejsou pokládáni pouze jako nákladová položka, ale pohlížejí se na ně jako na aktivum organizace, jako na největší jmění, které organizace má.

2. Literární rešerše

2.1 Problematika motivace

2.1.1 Motivace

Problémy motivace jsou staré tak, jako je lidstvo. Vždy se lidé zajímali o pohnutky vlastního chování i o pohnutky ostatních. Dávali si otázky, proč člověk jedná jedním nebo druhým způsobem a proč se zaměřuje na dosahování určitých cílů. Rostoucí zájem o problematiku motivace se projevuje jak kvantitativně, tak kvalitativně. (Homola, 1977)

Slovo motivace je odvozeno z latinského slovesa movere, tj. hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny podněty, které vedou k chování, respektive k určitému chování. (Homola, 1977)

Pojem motivace je velmi široký a v současné době pro něj neexistuje jediná univerzálně přijímaná definice, proto zde uvádím pohledy několika autorů na jeho definici.

Štikar a kol.(2000) vysvětlují pojem motivace jako soubor vnitřních vlivů, které usměrňují jednání a prožívání jedince. Motivace přitom tvoří dynamickou složku osobnosti, ve které se vyskytuje výběrovost, zaměření, proměnlivost a subjektivnost aktivit jedince.

Podle Bedrnové, Nového (2002) vyjadřuje pojem motivace skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Chování jedince (poznávání, prožívání, jednání) se orientuje určitým směrem, ve kterém ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují.

Podle Nakonečného (2002) můžeme motivováním pojmenovat řízení pracovní motivace zaměstnanců výrobních i nevýrobních organizací.

Motivace se skládá ze tří složek. Směr udává, co se osoba snaží udělat. Úsilí popisuje, jak moc se osoba snaží a přetrvávání nám říká, jak dlouho se osoba snaží. (Arnold a kol., 2007)

Pokud se podíváme na Adairovo pravidlo 50:50, zjistíme, že 50 % motivace pochází z našeho nitra a 50 % z okolí, které nás obklopuje, obzvláště ve stylu vedení, se kterým se v něm setkáme. (Adair, 2005)

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit odpovědnosti a jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak k uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům. (Mareš, Mohelská, Šabatová, 2004)

Motivace může být buď pozitivní, nebo negativní. Kořeny tohoto dělení jsou vývojově velmi staré. Oba druhy motivace, pozitivní i negativní, přináší odlišné výsledky, i když pokaždé jde o motivaci. Můžeme říci, že pozitivní motivací jsou lidé k určité činnosti přitahováni, kdežto negativní motivací jsou od určité činnosti odrazováni. (Bureš, 1973)

2.1.2 Motiv

Motivy lze chápat jednak jako zdroje motivace, jednak také jako motivační vlastnosti. Kromě toho, že vyvolávají činnost jedince, stávají se běžně trvalejšími osobnostními charakteristikami, zejména pokud bývají spontánně či regulovaně uspokojovány opakovaně. (Provazník a kol., 1997)

Motivy jsou pohnutky, důvody jednání. Nejsou vždy zcela vědomé a zpravidla se vyskytují v rámci celého souboru motivů v hierarchických vztazích. Motiv má 2 složky: energizující a řídicí. Energizující část dodává energii a sílu jednání lidí. Řídicí složka dává jednání směr a udává, jakým způsobem a pro jakou věc se mají lidé rozhodnout a jak dosáhnout cíle. (Bělohlávek, 1996)

Na chování jedince působí většinou několik motivů. Jednotlivé motivy vytvářejí určité funkčně nebo obsahově spojené motivační struktury, které jsou v pracovním prostředí proměnlivé v závislosti na situačních faktorech a na míře naplňování osobních potřeb pracovníka. (Štikar a spol., 2000)

Motivy mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu, odlišnou perzistenci. Obecně platí, že motivy orientované stejným (podobným) směrem, se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti. Naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat, a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých (krajních) podmínek dokonce znemožňovat. (Bedrnová, Nový, 2002)

Výraz daného motivu kolísá od jedince k jedinci. Stejně motivy se mohou vyjadřovat různým chováním, podobné chování může být výsledkem působení různých motivů, chování osobnosti v daném čase vyplývá z mnoha současně se vyskytujících a vzájemně na sebe působících motivů. (Homola, 1977)

S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Tyto motivy se nazývají motivy cílové (terminální). Kromě těchto cílových motivů existují motivy instrumentální, kterým nelze dost dobře přiřadit určitý cílový stav, např. zájem člověka o určitou oblast. (Bedrnová, Nový, 2002)

2.1.3 Vrstvy motivace

Podle Plamínka (2002) jsou motivační založení, motivační poloha a motivační naladění tři na sobě nezávislé složky, které ve výsledku působí na aktuální motivaci člověka. Motivační založení odráží osobnost člověka. Během jeho života se mění velmi pomalu, ale může být překryto vnějšími podmínkami, ve kterých žije, nebo ovlivněno rolí, kterou ve svém životě hraje. Motivační poloha odráží životní a pracovní podmínky člověka. Pokud některé podmínky změním, ovlivním tím motivační polohu. Motivační naladění vyjadřuje okamžitý stav vnitřních pohnutek.

Nakonečný (1992) používá v teorii pracovní motivace vnitřní a vnější motivy práce. Motivy, které jsou uspokojovány samotnou prací, tvoří vnitřní motivaci. Jsou to např. potřeba práce, potřeba kontaktu, motiv výkonu, snaha mít moc a přání seberealizace. Ale pokud je uspokojení spojeno s dosažením cílů, které leží mimo oblast práce, jedná

se o vnější motivaci. Do vnějších motivů řadíme např. potřebu peněz, snahu uplatnit se a potřebu kontaktu.

2.1.4 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. (Bedrnová, Nový, 2002)

Podle Bedrnové, Nového (2002) k základním zdrojům motivace patří:

- Potřeby
- Návyky
- Zájmy
- Hodnoty a hodnotové orientace
- Ideály

2.1.4.1 Potřeby

Základními motivy jsou potřeby, které jsou projevem nedostatku něčeho subjektivně důležitého. Může jít o nedostatek v rovině tělesné, ale i psychické. (Pauknerová, 2006)

V psychologii je podle Bedrnové, Nového (2002) potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro daného jedince subjektivně významného (důležitého, potřebného.)

Potřeby se člení na:

- Potřeby primární (biologické, vrozené) – jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin atd.
- Potřeby sekundární (sociální, psychogenní) – jejich existence je spojena s člověkem ne jako s biologickou entitou, ale jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim potřeba lásky, dominance, seberealizace. (Bedrnová, Nový, 2002)

2.1.4.2 Návyky

Návyky jsou významnými motivy, které se získávají učením a jsou vázány na určitou situaci. (Pauknerová a kol., 2006)

Jako návyk označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat jako naučený vzorec chování. V rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci. (Bedrnová, Nový, 2002)

Snazší je osvojit si takový návyk, který koresponduje s dalšími charakteristikami osobnosti. (Pauknerová a kol., 2006)

2.1.4.3 Zájmy

Podle Bedrnové, Nového (2002) je zájem specifická forma zaměření člověka na oblast jevů, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Je to tedy zvláštní druh motivu.

Zájmy souvisejí s potřebami poznávat, přičemž předmětem zájmu může být téměř cokoli. Lidé se liší nejen předměty svých zájmů, ale i šíří zájmů, jejich hloubkou, stálostí a mírou aktivizačního působení. (Pauknerová a kol., 2006)

2.1.4.4 Hodnoty

Hodnoty jsou vlastnosti, které člověk přisuzuje jevům, objektům, činnostem souvisejícím s uspokojováním jeho potřeb. Odráží se v nich to, co má pro něj význam, čeho si váží, co považuje za žádoucí. Vytvářejí vnitřně provázaný systém, tzv. hodnotovou orientaci, v níž bývá zpravidla jedna hodnota ústřední. (Pauknerová a kol., 2006)

Hodnotový systém a hodnotová orientace ovlivňují jednání i prožívání člověka. Pro konkrétního člověka může být hodnotou v podstatě cokoliv, záleží na specifických podmínkách, na okolnostech utváření jeho osobnosti a na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Hodnocení některých skutečností člověk více či méně přejímá „jiz hotové“ od svého sociálního prostředí. Tato hodnocení pak u každého jedince

představuje hodnotový systém, hierarchii hodnot. Některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšším, jiným naopak hodnoty nižší. K obecně platným hodnotám patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch atd.

K nejnámějším klasifikacím hodnot patří už starší typologie hodnotových orientací německého psychologa Sprangera, který rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- Typ teoretický
- Typ ekonomický
- Typ estetický
- Typ sociální
- Typ politický
- Typ náboženský

V současnosti by bylo možné uvedený model rozšířit o typ technický nebo sportovní. (Bedrnová, Nový, 2002)

2.1.4.5 Ideály

Ideály představují určité vzory, které lidé touží napodobit, kterými se mohou inspirovat ve svém chování. Odráží se v nich to, čeho si člověk cení, čeho se mu nedostává, po čem touží. (Pauknerová a kol., 2006)

Podle Bedrnové, Nového (2002) rozumíme ideálem určitou ideovou nebo názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály vznikají především na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka.

Ideály se mohou týkat nejrůznějších skutečností či jevů. Mohou představovat určitý typ osobního profilu, mít podobu životních cílů, týkat se osobního života v užším smyslu nebo života v pracovní oblasti, mít podobu představy určitého životního stylu nebo představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání. (Bedrnová, Nový, 2002)

2.1.5 Motivační profil

Motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita vnitřních hnacích sil. (Provazník, 1998)

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí – spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti – od nejútlejšího věku. Na konkrétní podobu motivačního profilu mají vliv skladba a úroveň schopností, převažující temperamentové ladění, charakteristiky citového prožívání i charakterové vlastnosti či postojové rysy. Významným způsobem se na formování motivačního profilu podílejí i charakteristiky vnějšího, zvláště sociálního prostředí – charakteristickými rysy a působením rodiny počínaje a specifickými rysy kultury dané společností konče. (Provazník, 1998)

Poznání motivačního profilu člověka umožňuje hluší porozumění jednotlivým projevům jedince, adekvátnější porozumění veškerému jeho chování. Je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování, tj. úspěšného ovlivňování motivace daného jedince žádoucím směrem. (Provazník, 1998)

2.1.6 Pracovní motivace

Práce je přirozenou činností člověka. V minulosti se vycházelo ze stanoviska, že člověk pracuje vynuceně, aby uhájil svou existenci. Na jedné straně je to sice pravda, ale na druhé jde o to, zda motivace práce vychází pouze z biologických potřeb člověka, nebo zda je práce motivována i jiným způsobem. (Homola, 1977)

Motivovat lidi znamená změnit signály, které dostávají zvnějška, aby viděli svět jinak. Pracovník se totiž motivuje sám a problémem je, jak uspořádat komplex vnějších vlivů, aby se určité motivy povzbudily a jiné zeslabily, a aby se vytvořily určité soubory motivů pro určité situace. (Homola, 1977)

Podle Nakonečného (1992) je pracovní motivace produktem podmínek (dělba práce, spolupráce, mzda, hospodářské a společenské uspořádání podmínek), ve kterých se jedinec nachází. Obvykle bývá spojena s určitým očekáváním a je prostředkem

dosahování požadovaných hodnot. Na jedné straně motivace přispívá k pracovní produktivitě, na druhé straně vytváří odolnost vůči různým překážkám a umožňuje překonat různé nepříznivé pracovní podmínky.

Štikar a kol. (2002) vysvětlují motivaci k práci jako celkový přístup pracovníka k pracovním úkolům, zastávané pozici a roli, kterou v organizaci získal. Výkon, zaujetí a vynaložené úsilí při výkonu pracovní činnosti jsou znaky, kterými se pracovní motivace projevuje.

Předpokladem pracovní motivace je důvěra. Její naplňování v organizaci předpokládá informační otevřenost a komunikační vstřícnost. Uvádění zkreslených, neúplných a nepravdivých informací nebo zatajování důležitých faktů, událostí a skutečností je vytvářením předělu mezi vedoucími a vedenými. (Stýblo, 2008)

Motivování pracovníků probíhá a vztahuje se k širšímu referenčnímu rámci, který tvoří organizace. Určitý svéráz a identita každé organizace je dána jejím společenským posláním, cíli a úkoly, její stylizací a specifickými znaky utvářejícími image. Organizace vytváří vlastní kulturu, která zahrnuje specifické normy, hodnoty, tradice a pravidla pro chování uvnitř organizace, ale také pro styk s vnějškem. (Štikar a kol., 1996)

Cílem každé organizace je uspokojovat určité potřeby společnosti. Přitom má další důležitý cíl – zajišťovat bohaté uspokojení potřeb svých členů. Proto je každý člen organizace na ní zainteresován, je motivován, aby byl činný pro její cíle. Organizace mají být schopny uspokojovat všechny potřeby pracujících. Důležitým činitelem je soulad mezi potřebami společnosti a potřebami jedince, který není samozřejmý. (Homola, 1977)

2.1.7 Teorie pracovní motivace

Motivační teorie se zaměřují na zkoumání procesu motivování. Vysvětlují, proč se lidé chovají při práci určitým způsobem, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Zaměřují se na to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby využili svých schopností a svým úsilím podpořili splnění cílů organizace a zároveň uspokojili své vlastní potřeby. (Mareš, Mohelská, Šabatová, 2004)

2.1.7.1 Teorie zaměřené na obsah

Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená 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 uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Nikoliv všechny potřeby jsou pro danou osobu vždy stejně důležité. Závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a na jeho současné situaci. (Armstrong, 2002)

2.1.7.2 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci a také na základní potřeby. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. (Armstrong, 2002)

Teorie zaměřené na proces soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. (Vodáček, Vodáčková, 1994)

Na rozdíl od teorií zaměřených na obsah poskytují jedinci možnost rozhodovat se mezi několika cíli, a to znamená možnost tyto jedince při volbě cílů ovlivňovat. (Dědina, Odcházal, 2007)

2.1.8 Motivační program organizace

Motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku se zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků. V konkrétní podobě tvoří předcházejícím rozbohem podložený a k naplňování podnikových cílů zaměřený soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a z ní plynoucího optimálního přístupu pracovníků podniku k práci, a to ve všech aspektech, které jsou z hlediska podniku aktuálně či trvale významné. (Kadlčík, 2001)

Podle Mayerové (1997) je motivační program organizace vnitropodnikovým dokumentem zahrnující skutečnosti, které ovlivňují a stimulují členy zaměstnaneckého kolektivu v souladu s výrobními, obchodními, ekonomickými a jinými úkoly a záměry organizace.

Cílem motivačního programu je cílevědomě působit na zaměstnance, pracovní skupiny a celý pracovní kolektiv tak, aby vytvořili jednotný celek a aby odpovídali konkrétnímu profilu organizace. (Mayerová, 1997)

Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků podniku. Přitom ale nejde o motivaci samu. (Bedrnová, Nový, 2002)

Pokud má být dosaženo efektivního fungování podniku, musí tvorbě motivačního programu předcházet kvalifikovaný rozbor zaměřený na identifikaci možných kritických míst v podnikové činnosti. (Bedrnová, Nový, 2002)

Při sestavování motivačního programu se vychází z psychologických poznatků o povaze pracovního jednání lidí v organizaci, ze skladby a metod uplatňování různých stimulačních prostředků každodenní činnosti organizace a z průběžně realizované rozborové činnosti oblasti personálního managementu podniku. (Mayerová, 1997)

Je zřejmé, že tvorbě motivačního programu musí předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu a výkonnost pracovníků podstatný vliv. Toto poznání umožňuje shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací, k nimž patří především informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce, informace o sociálně demografických a profesně kvalifikačních charakteristikách pracovníků podniku, informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách, o sociální vybavenosti pracovišť, informace o uplatňovaném systému hodnocení a odměňování pracovníků, informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků, informace o uplatňovaném systému personálního řízení, informace o uplatňovaném systému sociální péče v podniku a informace o charakteristikách pracovní spokojenosti pracovníků. (Provazník, 1998)

Podle Bedrnové, Nového (2002) se vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu může členit do těchto fází:

1. Analýza motivační struktury pracovníků podniku a vyhodnocení povahy jejich spokojenosti s podnikovými skutečностями
2. Stanovení krátkodobých i perspektivních cílů motivačního programu, tj. určení oblastí, na které je třeba působení motivačního programu především zaměřit
3. Zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků ve vymezené oblasti a stanovení její žádoucí úrovně
4. Vymezení potenciálních stimulačních prostředků ve vztahu k předpokládanému zaměření motivačního programu
5. Výběr konkrétních forem a postupů stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování
6. Vlastní sestavení motivačního programu ve formě podnikového dokumentu
7. Seznámení všech pracovníků podniku s přijatým motivačním programem
8. Kontrola výsledků uplatňování motivačního programu a realizace jeho případných úprav

2.2 Problematika stimulace

2.2.1 Stimulace

Slovo stimulus pochází z latiny a znamená původně pobídnutí. (Hospodářová, 2008)

Stimulování znamená působení na pracovní ochotu pracovníků zvnějšku v podobě určitých pochval, odměn atd. Tyto stimuly nemohou trvale působit na pracovníky a podmiňovat jejich obecně žádoucí jednání. Stimulování musí být těsně propojeno s motivováním. Stimulace k práci zahrnuje soubor podnětů, podmínek, prostředků a metod, které podněcují jednotlivé členy společnosti k jejich ekonomické aktivitě. (Nakonečný, 1992)

Bedrnová, Nový (2002) definují pojem stimulace takto: „Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“

Podle Provazníka, Komárkové (2004) stimulace představuje takové vnější působení

na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace.

Podstatou stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření pracovníka, jeho potřeby a zájmy, v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku. (Provazník a kol., 1997)

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné vytvořit stimulaci na míru. (Bedrnová, Nový, 2002)

Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Jako by mezi stimulaci a motivaci vstupoval konkrétní člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby chování a jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň, ale i jeho situační psychické vyladění. (Kadlčík, 2001)

2.2.2 Stimul

Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. (Bedrnová, Nový, 2002)

Podle Hospodářové (2008) jsou stimuly chápány jako vnější podněty, které rozvíjejí a aktivují vnitřní motivy.

Štikar a kol. (2000) popisují stimuly jako vnější pobídky, jimiž je člověk vybízen a podněcován k žádoucím aktivitám. Používání stimulů je obvykle cílevědomé a mohou být aplikovány s jistým gradováním v podobě nabízených možností, odměn a sankcí.

Pauknerová a kol. (2006) definuje stimuly jako jakékoli podněty, které vyvolávají změny v motivaci člověka. Tyto podněty lze členit na:

- Impulzy (vnitřní podněty)
- Incentivy (vnější podněty)

Bedrnová, Nový (2002) používají stimul v těchto významech:

- Vnější podnět
- Pobídka
- Popud
- Incentiva

2.2.3 Stimulační prostředky

2.2.3.1 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, odměny za vyšší výkony atd.), ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji pracovníka stimulovat. (Bedrnová, Nový, 2002)

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti. (Bedrnová, Nový, 2002)

Hmotná odměna působí primárně nejvíce na pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznější orientaci právě na ni. Spravedlnost a dodržování pravidel působí bez výjimky na všechny pracovníky. (Bedrnová, Nový, 2002)

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

- musí existovat přímý vztah odměny k výkonu
- musí přijít co nejdříve po výkonu, nikdy předem
- pracovníkovi musí být zřejmý vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou
- musí být stanovena závazná pravidla, která vztah mezi odměnou a výkonem vymezují

(Kadlčík, 2001)

2.2.3.2 Obsah práce

Obsah práce souvisí s faktorem orientace na obsah činnosti. Jeho jisté omezení spočívá v tom, že ne pro každého je tento stimulační faktor stejně účinný. A dokonce i ti, kteří jsou na obsah činnosti výrazně orientováni, se od sebe liší tím, který dílčí aspekt je oslovuje více nebo méně. (Kadlčík, 2001)

Podle Bedrnové, Nového (2002) patří mezi apely, jimiž působí na obsah práce např.:

- Apel na tvořivé myšlení
- Apel na samostatnost, autonomii
- Apel na prestiž
- Apel na seberozvoj
- Apel sebekontroly
- Apel společenský
- Apel péče o druhé lidi
- Apel jistoty a perspektivnosti jistot atd.

2.2.3.3 Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Prostřednictvím neformálního hodnocení pomáhají řídicí pracovníci svým lidem objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou (emocionální). V racionální rovině jde o zpětnou vazbu. Ta je neúčinnější, když je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. V prožitkové rovině pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité a má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra a posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. (Bedrnová, Nový)

Neformální veřejné hodnocení může přerůst do hodnocení veřejného. Pokud jsou výrazné výsledky, prezentují se na poradách, úspěchy lidí se vyvěšují na vývěškách uvnitř i vně podniku. Hledá se přiměřený způsob, jak zaměstnancům poděkovat. (Bedrnová, Nový)

Svůj význam má také formalizované hodnocení. Na jedné straně vytváří podklady

pro spravedlivé odměňování a zakládá možnost řízení profesní kariéry všech pracovníků podniku. Na druhé straně může být součástí podnikových rituálů profilujících kulturu podniku. (Bedrnová, Nový, 2002)

Kvalitní řídicí pracovník objevuje a oceňuje na svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nejproblematictější stránkou této zpětné vazby je způsob, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit. Cestou je tzv. participativní pohovor, v němž je na nedostatek nazíráno jako na problém v cestě k dosažení cíle a hledají se společné cesty k odstranění nedostatků a možnosti zlepšení. Postup je od pozitivního k negativnímu. (Kadlčík, 2001)

2.2.3.4 Atmosféra pracovní skupiny

Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, které se vytvářejí a vyvíjí v závislosti na jejím složení, aktivitách a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí. (Bedrnová, Nový, 2002)

V pracovní skupině si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Pokud je výsledek v dobré pracovní skupině pozitivní, posiluje sebevědomí pracovníků. Když je negativní, pak toto srovnání povzbuzuje ochotu zlepšit se a přiblížit svůj výkon těm lepším ve skupině. Špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně. (Bedrnová, Nový, 2002)

Pozitivní stimulační roli může sehrát i soutěživost mezi skupinami. Vždycky však jde o nalezení efektivní formy. Může se totiž poměrně lehce stát, že přeroste do soupeření a řevnivosti. Stane se to tehdy, ustoupí-li do pozadí společný zájem a prosperita podniku a převládnu zájmy ryze partikulární, převáží iracionální vášně. Jiným problémem je druhý protipól, jímž je formálnost takových soutěží, nejasná pravidla a podobně, což opět vede k demotivaci. (Kadlčík, 2001)

Řídicí pracovník není bezmocný, může tuto atmosféru ovlivňovat svou formální i neformální autoritou. Podmínkou úspěšnosti jeho působení a ovlivňování je vztah vzájemné důvěry. Ten se obvykle optimálně vyvíjí tehdy, vnímá-li vedoucí skupinu

jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejích jednotlivým členům. (Kadlčík, 2001)

Vedoucí řídicí pracovník by se měl v rámci řízení skupiny soustředit na rozpoznání následujících skupinových fenomenů:

- Jakou roli má každý jednatel ve skupině
- Kdo je ve skupině neformálním vůdcem a jak skupinu ovlivňuje
- Jakou má skupina vnitřní strukturu, jaká je hierarchie členů ve skupině, pokud je skupina hierarchicky uspořádána
- Jaké dynamické procesy ve skupině probíhají, k jakým změnám ve skupině dochází
- Jaká je soudržnost skupiny, jak jsou jednotliví členové ve skupině vázáni
- Jaké normy a jaká pravidla chování si skupina vytvořila
- Jak skupina reaguje na porušení těchto norem a pravidel, jak je tolerantní, případně jaké sankce uplatňuje

(Kadlčík, 2001)

2.2.3.5 Pracovní podmínky a režim práce

Pracovní podmínky patří mezi stále aktuálně řešené otázky v rámci psychologie práce a organizace, protože působí na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků. (Pauknerová a kol., 2006)

Bylo by patrně naivní se domnívat, že člověka uspokojí pouze skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných, mikroklimatických a k tomu podobných podmínkách. Na druhé straně je však dostatečně prokázáno, že péče podniku o tyto podmínky má dvojitý efekt. Jednak se lepší podmínky projeví v kvalitě výkonu a jednak se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnancem. (Kadlčík, 2001)

Podmínky pracovního prostředí zahrnují zejména následující oblasti:

- Prostorové a funkční řešení pracoviště
- Fyzické podmínky práce

- Optimalizace techniky a pracovních prostředků
- Bezpečnost práce
- Organizační podmínky práce
- Zdravotně-preventivní péče o pracovníky
- Hygienické podmínky
- Sociálně-psychologické faktory pracovního prostředí

(Pauknerová a kol., 2006)

Péče o pracovní podmínky se nemusí nutně okamžitě projevit ve zpětné vazbě ze strany zaměstnanců, v jejich chování, reakcích a v jejich spokojenosti. Rozhodně se však vždy projeví nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky, nulová aktivita při jejich zlepšování a nerespektování stížností zaměstnanců v tomto směru. V takové situaci se snižuje motivace k práci. Nezájem vedení podniku o pracovní podmínky působí vždy distimulačně, a to i v případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké. (Bedrnová, Nový, 2002)

Pauknerová a kol. (2006) člení nepříznivé podmínky práce na:

- nepříjemné pracovní podmínky – nezpůsobují snížení pracovního výkonu, ale často mění postoj pracovníka k určité podnikové realitě
- rušivé pracovní podmínky – snižují pracovní výkon pracovníka. Patří mezi ně faktory fyzického pracovního prostředí a nevhodné sociálně-psychologické faktory
- škodlivé pracovní podmínky – mají za následek poškození organismu, patří mezi ně extrémní hluk, oheň, vysoké teploty, chemikálie atd.

2.2.3.6 Identifikace s prací, profesí a podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk přijal práci jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí vyjadřuje skutečnost, že člověk svou profesí považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku. (Bedrnová, Nový, 2002)

Když se u zaměstnance propojí identifikace s prací s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodobě vysoký, pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům. (Bedrnová, Nový, 2002)

2.2.3.7 Externí stimulační faktory

Jsou to faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jde o celkový image podniku, jak je vnímám v celospolečenském kontextu, jakou má pověst a jakou má prestiž. Čím je podnik společensky uznávanější a prestižnější, tím více stimuluje tento fakt k práci a naopak.

Image podniku je podmíněn faktory, které podnik nedokáže, ale i dokáže ovlivnit. Z vnějšku působí stimulačně:

- makroekonomická situace - očekávání ekonomického růstu je stimulační, očekávání stagnace a recese je demotivující.
- politická situace
- mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů
- očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního okolí

(Bedrnová, Nový, 2002)

2.2.4 Oblasti využívání stimulačních prostředků

Stimulační prostředky je potřeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka, ale s ohledem na to, jakou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. (Bedrnová, Nový, 2002)

Podle Bedrnové, Nového (2002) se nejčastěji objevuje potřeba stimulace těchto oblastí:

- pracovní výkon
- tvořivost
- seberozvoj
- spolupráce ve skupině, týmu
- odpovědnost za jeho vlastní jednání

2.2.4.1 Stimulace k pracovnímu výkonu

V současné době se stimulace k pracovnímu výkonu zaměřuje především na kvalitu. Nestací pouze kvalita na výstupu, ale každý zaměstnanec musí sám provádět průběžnou kontrolu a tato sebekontrola se musí stát samozřejmou zvyklostí. Kvalita práce obohacuje člověka a podílí se na jeho odborném růstu. (Bedrnová, Nový, 2002)

Mezi kvalitou práce a kvalitou osobnosti pracovníka existuje oboustranná vazba. Hodnota člověka se promítá do kvality práce a zároveň kvalitně prováděná práce zase zpětně působí na člověka, zvyšuje jeho subjektivní sebehodnocení a jeho objektivní hodnotu. Pokud je práce provedena nekvalitně, ubírá člověku na jeho hodnotě, snižuje sebedůvěru a také ochotu zvyšovat nároky sám na sebe. (Bedrnová, Nový, 2002)

Důslednost vedoucího pracovníka ve vyžadování kvalitní práce sama o sobě nestačí, musí ji provázet radost z úspěchu a nejúčinnějším stimulačním prostředkem je pochvala. Intenzita vynaloženého úsilí je přímo úměrná prožitku radosti, pokud je dílo korunováno úspěchem. (Bedrnová, Nový, 2002)

Jednou ze základních podmínek vzestupu ochoty pracovat kvalitně je důvěryhodnost, pravdivost a otevřenost ve vztazích mezi vedoucím a jeho podřízenými. (Kadlčík, 2001)

Vedle kvalitní práce je někdy potřeba stimulovat výkon i z hlediska kvantity. Podnik by měl mít vytvořené rezervy pro případ, kdy nastane nepředvídané množství zakázek nebo se zdrží výroba. Tento stav by měl být pouze krátkodobý. (Bedrnová, Nový, 2002)

Kvalitní práce vyžaduje systematičnost, trpělivost a pravidelnost. Skupina sama může nejúčinněji ovlivnit své členy. Úkolem vedoucího je ovlivňovat skupinu jako celkem a sám působit jako vzor. (Kadlčík, 2001)

2.2.4.2 Stimulace k tvořivosti

Podle Bedrnové, Nového (2002) je tvořivost pracovníků největším bohatstvím podniku. Je to síla, která posunuje vývoj kupředu.

Ke stimulaci k tvořivosti slouží formulování provokativních cílů jak oficiální cestou, vyhlášením úkolů ke splnění, tak neformální cestou při řešení úkolů na poradách nebo při rozhovoru nadřízeného s podřízeným. Musí se podporovat tvořivé, nápadité myšlení a vyhledávání variantních řešení, ale ne všechny tvořivé nápady budou vždy využity. (Bedrnová, Nový, 2002)

Podle Kadlčíka (2001) vyžaduje podněcování tvořivosti vzájemně se podněcující komplex stimulů:

- informace, které jasně a dostatečně informují pracovníky o smyslu cílů a přinášejí potřebná data k tvorbě
- hmotné odměny vztahující se k vyřešení úkolů a problémů
- formalizované společenské uznání, tj. publicita úspěchů jednotlivců
- neformální pozitivní hodnocení, tj. povzbuzování tvořivého sebevědomí
- ze strany vedení firmy i bezprostředního nadřízeného

Nelze předpokládat, že všechny tvořivé nápady budou využity. V prostředí, které je otevřené tvůrčí aktivitě, je větší pravděpodobnost, že se objeví nápad skutečný a plně využitelný. (Kadlčík, 2001)

2.2.4.3 Stimulace k seberozvoji

Seberozvíjení je nikdy nekončícím procesem. Obvykle se hovoří o systému celoživotního vzdělávání. Již při výběru pracovníků a zejména při nástupu dávají úspěšné podniky svým zaměstnancům najevo, že vedle podmínky splnění kvalifikačních požadavků k termínu nástupu se samozřejmě počítá s jeho dalším vzděláváním a že ho v tom bude podnik podporovat. (Kadlčík, 2001)

Podle Bedrnové, Nového (2002) k rozvoji osobnosti pracovníků pomáhá:

- podněcování kvality práce a tvořivosti pracovníků – kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter člověka
- získávání nových vědomostí – již v průběhu přijímání nových zaměstnanců by měl podnik dát najevo, že se do budoucna předpokládá, že se zaměstnanec bude dále vzdělávat.

Ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace – pracovní skupina a vedoucí pracovník.

2.2.4.4 Stimulace ke spolupráci

Pro získání lepších pracovních výsledků je předpokladem spolupráce lidí pracujících v jednom kolektivu. Kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů, solidaritu v situacích, kdy se jeden člen dostane do problémů. Pokud je mezi členy skupiny týmová spolupráce, je kooperace výrazně vyšší. Pokud vládne ve skupině soutěživost (předhánění se ve výkonech, nepřátelství, žárlivost), snižuje to produktivitu práce. (Bedrnová, Nový, 2002)

Ke kooperaci stimuluje správně vymezený společný cíl, který musí stát nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením. (Kadlčík, 2001)

2.2.4.5 Stimulace k odpovědnosti

Stimulace k odpovědnosti znamená přijetí celého vztahového rámce, který souvisí s pracovní aktivitou. Osobním předpokladem je schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a své místo v něm. (Kadlčík, 2001)

Odpovědnost je vnitřně prožívána jako závazek, povinnost předvídat veškeré důsledky vlastního chování. Vyplývá ze sebevědomého přístupu k práci a k vlastním schopnostem. (Bedrnová, Nový, 2002)

Bedrnová, Nový (2002) rozlišují odpovědnost:

- za hospodárné využívání materiálů, energií, času a lidských zdrojů
- za bezpečnost při práci
- odpovědnost za vztahy ve skupině

3. Metodika

3.1 Obsah a cíl práce

Cílem bakalářské práce je vyhodnocení užití motivačního programu a stimulačních prostředků ve dvou organizacích, výrobní a nevýrobní, a navržení případných doporučení.

V teoretické části jsem se zaměřila na studium literatury, která se zabývá motivací, motivačním programem a stimulací. Na začátku teoretické části vymezuji pojmy motivace, motivační zdroje, pracovní motivace, motivační profil, motivační program, stimulace, stimulační prostředky a oblasti jejich využívání.

V praktické části se věnuji výzkumu ve 2 organizacích, jehož cílem bylo oslovit pracovníky a zjistit jejich pohled a názor na danou problematiku. Protože si jedna organizace nepřála být v práci jmenována, neuvádím ani obchodní jméno druhé organizace.

Na začátku práce jsem si stanovila 2 hypotézy:

1. Společnost má sestavený motivační program, se kterým je seznámeno 100 % dotazovaných zaměstnanců.
2. Podnik používá jako hlavní stimulační prostředek hmotnou odměnu, ale pracovníci ho za nejdůležitější nepovažují a dávají přednost jinému prostředku.

Abych mohla hypotézy potvrdit nebo vyvrátit a navrhnout případná doporučení, popisují v práci tyto body:

1. Užití a struktura motivačního programu organizací
2. Využívané stimulační prostředky
3. Spokojenost pracovníků s motivací a zjištění, které faktory upřednostňují

V závěru práce je vyhodnocen výzkum v obou organizacích a jsou doporučeny změny v motivačním programu a ve způsobu stimulace, které by měly přispět k lepší motivaci zaměstnanců obou organizací.

3.2 Metodika práce

V této práci jsou použity metody kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Obě metody byly použity v obou podnicích.

Kvantitativní výzkum byl proveden formou dotazníku, který obsahoval 26 otázek zaměřených na motivaci a stimulační prostředky, a byl použit v obou organizacích. Otázky byly sestaveny v uzavřené podobě kvůli lepšímu vyhodnocení.

Nejprve jsem navštívila oba dva podniky a zjistila situaci ohledně motivačních programů. Na základě tohoto zjištění a pomocí literatury jsem sestavila dotazník, který sloužil k výzkumu dané problematiky.

Pro kvalitativní výzkum jsem zvolila metodu pozorování, kde hodnotím pracovní prostředí a způsoby chování zaměstnanců na pracovištích. Jednotlivé závěry přidávám k otázkám z dotazníku, se kterými souvisí. Pozorování bylo uskutečněno v rámci exkurzí podniků.

4. Vlastní práce

4.1 Nevýrobní organizace

4.1.1 Charakteristika a historie

Nevýrobní organizace má formu společnosti s ručením omezeným. Svou činnost zahájila v roce 1995. Ke svému provozu potřebuje 3 společnosti, které jsou jednateli nevýrobní organizace a z nichž:

1. provozuje rozhlasové vysílání a pracuje v ní 23 zaměstnanců (dále bude v práci označena jako „rádio“)
2. se stará o technické vybavení a zabezpečení a zaměstnává 2 pracovníky
3. zajišťuje licenční podmínky a pečuje o dobré vysílání v licenčních podmínkách a má 3 zaměstnance

Kromě těchto 3 společností pracují pro nevýrobní organizaci také osoby, které mají živnostenské oprávnění. Celkem podnik zaměstnává 40 zaměstnanců.

Předmětem podnikání je:

- provozování rozhlasového vysílání
- prodej reklamního času

Společnost získala licenci k vysílání 9. 10. 1995 a tímto dnem zahájila svoji činnost. Patří mezi nejúspěšnější regionální rádia v České republice a je nejposlouchanější stanicí na Vysočině. Hraje české a světové hity od 80. let až po současnost a nabízí zpravodajství především ze svého kraje. Cílem této rozhlasové stanice je především bavit své posluchače. Nejsilnější skupina posluchačů je ve věkovém intervalu 20–40 let. Týdně ladí tuto společnost 204 000 občanů.

V současné době má rádio 2 vysílače, a to na 94,3 MHz – Jihlava a na 95,8 MHz – Třebíč.

4.1.2 Motivační program

Organizace má dobře propracovaný motivační program, který používá pro zaměstnance všech 3 společností. Je zaměřen především na odměňování, nefinanční benefity, sociální program a vzdělávání. Nástroje motivačního programu jsou upraveny v marketingovém plánu. Firma mění program částečně 1 x kvartálně, 1 x ročně a 1 x za 3 roky. Motivační program je zhotoven tak, aby jeho nástroje odpovídaly potřebám pracovníků, z tohoto důvodu podnik provádí každé 3 roky sociologický průzkum.

4.1.3 Struktura motivačního programu

Prémie

Zaměstnanci ke své základní mzdě mohou získat prémie za vykonanou práci jednotlivce nebo prémie za vykonanou práci v týmu. Prémie za vykonanou práci jednotlivce se uplatňuje měsíčně a kvartálně. Měsíční prémie má sazbu 0 – 20 % a počítá se ze základu mzdy. Je určena pro všechny pracovníky a podle jejich výkonu se odvíjí její výše. Kvartální prémie má také sazbu 0 – 20 %, ale počítá se ze základu mzdy navýšeného o měsíční prémie, které zaměstnanec obdržel.

Odměny

Pracovníci mohou získat odměnu za předem splněný úkol, kde její výše závisí na typu úkolu a časové lhůtě, ve které byl splněn. Druhým typem odměny je odměna za hospodářský výsledek, která se vyplácí jednou ročně a hodnota je určena podle míry splnění cíle. Obchodní ředitelé a obchodníci mají stanovený roční plán obchodního oddělení, v případě, že se splní, získají odměnu 1 % z ročního obrátu. Dále má každý z obchodníků individuální roční, čtvrtletní a měsíční plán, kde v případě splnění dostávají nejen provizi z obrátu, ale vždy nějaké % navíc, kde jeho výše závisí na objemu plánu.

Příplatky

Zaměstnanci mají nárok na příplatky za práci v odpoledních a nočních hodinách, za práci o víkendu a za práci přesčas. V tomto případě se jedná o příplatky povinné.

Výše jednotlivých příplatků je:

- Příplatek za práci v nočních hodinách – práce v nočních hodinách je konaná v noční době, a ta je mezi 22. a 6. hodinou. Příplatek má sazbu 15 % z průměrného hodinového výdělku
- Příplatek za práci o víkendu – sazba 15 % z průměrného hodinového výdělku
- Příplatky za práci přesčas – sazba 25 % z průměrného hodinového výdělku

Příspěvky

Příspěvky mají významnou hodnotu pro pracovníky. Podnik je nabízí v různých formách. Jsou to:

- Příspěvky na životní a penzijní připojištění – každé 3 roky se provádí vyhodnocení loajálnosti pracovníků a společnost přispívá dalším pracovníkům na životní pojištění. Pokud zaměstnanec příspěvek už dostává, zvýší se jeho částka.
- Příspěvek na závodní stravování – podnik přispívá svým pracovníkům na stravování ve výši 50 % z částky oběda
- Příspěvek na pohonné hmoty – zaměstnanci dostávají příspěvek ve výši 50 % na jízdu do zaměstnání, u obchodníků je výše dána dle plánu

Dary při jubilejním výročí

Každý rok, když mají pracovníci narozeniny, obdrží dárek nebo poukaz v hodnotě 500 Kč. Pokud mají významné jubileum, dostanou od společnosti věčný dar, kde se jeho hodnota liší podle dosaženého věku.

Nepeněžní odměny

Společnost neustále zlepšuje a zkvalitňuje péči o své zaměstnance, protože si je vědoma, že právě pracovníci jsou nejdůležitějším článkem podniku. Kromě premií a příplatků nabízí organizace pro své zaměstnance také:

- Poskytnutí mobilního telefonu – na něj mají nárok všichni zaměstnanci, kteří nejsou ve zkušební době. Mobilní telefon mohou používat jak pro pracovní, tak pro osobní účely.
- Poskytnutí notebooku pro zaměstnance
- Poskytnutí služebního automobilu pro zaměstnance – automobil obdrží především manažeři, ale pro svou činnost ho může dostat také reportér
- Zajištění závodního stravování – podnik zajišťuje svým zaměstnancům závodní stravování, které je zřízeno přímo v budově společnosti. Pracovníci si mohou vybírat ze 4 jídel, ze kterých jsou 2 jídla masová, 1 vegetariánské nebo sladké a 1 minutka.
- Dovolena navíc – zaměstnanci mohou čerpat dovolenou o 5 dní delší, než je stanovena v Zákoníku práce
- Poskytnutí pracovního oděvu – zaměstnanci dostávají od podniku pracovní oděv, jehož barvy jsou zelená, červená a bílá a ladí s logem společnosti
- Nápojové automaty – v budově podniku jsou umístěny nápojové automaty. Na nápoje společnost částečně přispívá a zaměstnanci je mají za nižší cenu.
- Firemní ples – každý rok pořádá organizace pro své pracovníky ples, který je přístupný i pro veřejnost

Každou první středu v měsíci provádí podnik vyhodnocení na tzv. patnáctiminutovce, kde se na chodbě společnosti sejdou všichni zaměstnanci. Vedoucí pracovníci zhodnotí minulý měsíc a informují ostatní, jaký je plán na nový měsíc. Dále se hodnotí:

- Nejlepší obchodník měsíce, který má největší měsíční obrat
- Nejlepší moderátorský či reportérský počín – dostává finanční odměnu 1 000 Kč
- Dobrý nápad do vysílání – za tento čin dostávají zaměstnanci nefinanční odměny, což jsou poukazy do wellness studia v hodnotě 1 000 Kč, poukaz

na odběr zboží v supermarketu v hodnotě 1 000 Kč, poukaz na pohonné hmoty v hodnotě 1 000 Kč, poukaz do restaurace v hodnotě 1 000 Kč nebo poukaz do solné jeskyně v hodnotě 1 200 Kč.

Na konci roku provádí podnik vyhodnocení na výročním firemním setkání, kde se hodnotí jednotlivá oddělení podle nejlepších ročních výsledků, např. týmový hráč roku nebo největší bojovník roku. Zaměstnanci potom dostávají benefity:

- 3 nejlepší pracovníci získají poukaz na zimní nebo letní dovolenou v hodnotě 10 000 Kč
- Další umístění zaměstnanci dostanou poukaz na odběr zboží ve zlatnictví v hodnotě 5 000 Kč a 3 000 Kč
- Nejlepší tým získá poukaz na večeři v hodnotě 8 000 Kč a druhý umístěný poukaz v hodnotě 3 000 Kč

Vzdělávání

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců vytváří předpoklad k úspěšnosti podniku, proto je pracovníkům poskytováno pravidelné školení. Společnost kromě zajišťování kurzů a vzdělávání povinných ze zákona, jako je o bezpečnosti a požární ochraně, vzdělává své zaměstnance již od nastoupení do společnosti a po dobu jejich působení v organizaci jejich znalosti neustále rozvíjí. Pracovníkům nabízí:

- Kurzy a školení pro vedoucí pracovníky
- Vzdělávání a školení nastupujících zaměstnanců
- Jazykové kurzy – zaměstnanci si mohou sami vybrat, v jakých jazycích se chtějí více vzdělávat

4.1.3 Analýza dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno ve společnosti provozující rozhlasové vysílání. Podnik obdržel pro své pracovníky 23 dotazníků, vráceno bylo 17 dotazníků. Výzkum proběhl v únoru 2010.

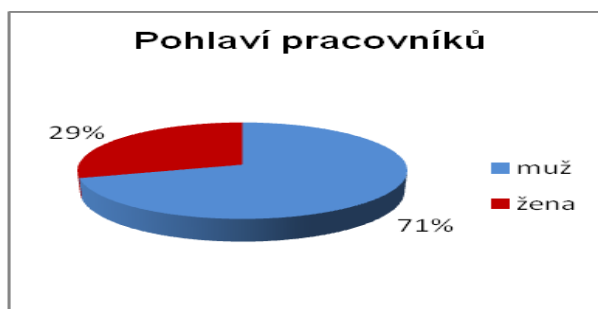
Otázka č. 1: Pohlaví

Tabulka 1: Pohlaví pracovníků

Alternativa	Počet	%
Muž	12	71
Žena	5	29

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 1: Pohlaví pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Společnost zaměstnává 23 pracujících, z nichž je 12 mužů a 11 žen. Dotazníkového šetření se zúčastnilo všech 12 mužů a 5 žen.

Činnost, kterou podnik provozuje, mohou vykonávat jak muži, tak ženy. Když se podíváme na počet zaměstnanců, zjistíme, že obě zastoupení jsou téměř vyrovnaná. Organizace tedy nedělá rozdíly, koho zaměstnává.

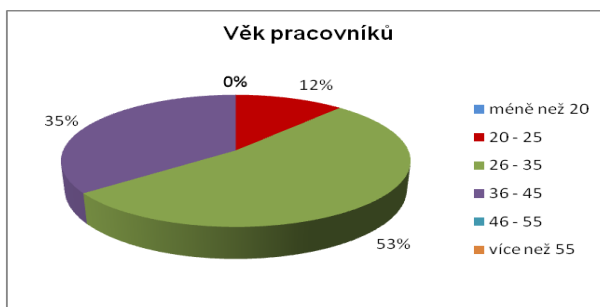
Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Tabulka 2: Věk pracovníků

Alternativa	Počet	%
< 20 let	0	0
20 – 25 let	2	12
26 – 35 let	9	53
36 – 45 let	6	35
46 – 55 let	0	0
55 <	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 2: Věk pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

V intervalu do 20 let nepracuje v podniku žádný zaměstnanec. 12 % odpovídajících je ve věku 20 – 25 let. Skupina 26 – 35 let je nejvíce zastoupená, patří do ní 53 % tázaných. 35 % dotazovaných spadá do věkové skupiny 36 - 45 let. Pro organizaci nepracují lidé starší 46 let.

Společnost potřebuje, aby zaměstnanci byli převážně kreativní. Proto je zde nejvíce zastoupená věková skupina v intervalu 26 – 35 let. Jsou zde také pracovníci, kteří jsou ve společnosti od jejího založení a ti patří do věkové skupiny 36 – 45 let.

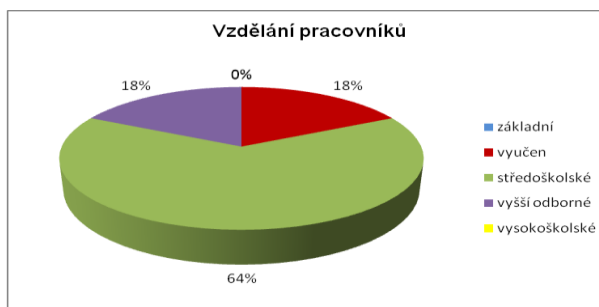
Otázka č. 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 3: Vzdělání pracovníků

Alternativa	Počet	%
Základní	0	0
Vyučen/a	3	18
Středoškolské	11	64
Vyšší odborné	0	0
Vysokoškolské	3	18

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 3: Vzdělání pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Zaměstnanci, kteří se zúčastnili šetření, jsou vzdělání ve 3 úrovních. 18 % z nich je vyučeno, 64 % má středoškolské vzdělání a 18 % má vysokoškolské vzdělání.

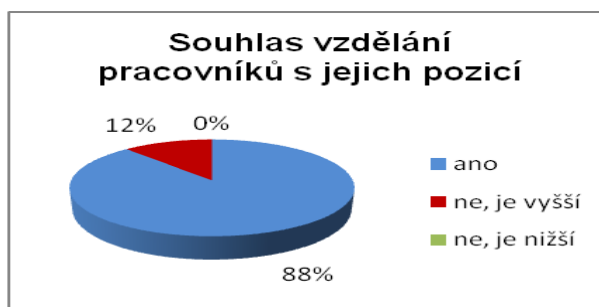
Otázka č. 4: Odpovídá Vaše pracovní pozice Vašemu vzdělání?

Tabulka 4: Souhlas vzdělání pracovníků s jejich pozicí

Alternativa	Počet	%
Ano, odpovídá	15	88
Ne, vzdělání je vyšší	2	12
Ne, vzdělání je nižší	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 4: Souhlas vzdělání pracovníků s jejich pozicí



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Podle 88 % pracovníků jejich vzdělání odpovídá pracovní pozici, kterou zastávají. 12 % se domnívá, že je jejich vzdělání vyšší, než pracovní pozice požaduje. Jsou to 2 pracovníci, kteří mají vysokoškolské vzdělání.

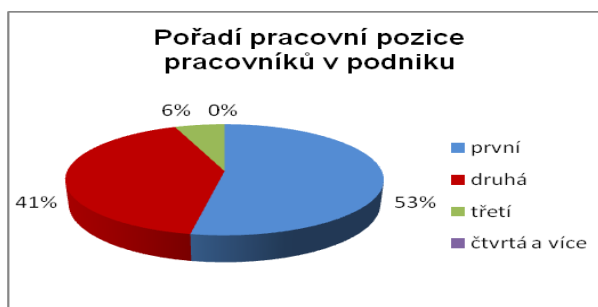
Otázka č. 5: **Kolikátá je Vaše současná pracovní pozice v tomto podniku?**

Tabulka 5: Pořadí pracovní pozice pracovníků v podniku

Alternativa	Počet	%
První	9	53
Druhá	7	41
Třetí	1	6
Čtvrtá a více	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 5: Pořadí pracovní pozice pracovníků v podniku



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

53 % tázaných pracuje v podniku na své první pracovní pozici. Pro 41 % je jejich pozice druhá a pro 6 % třetí.

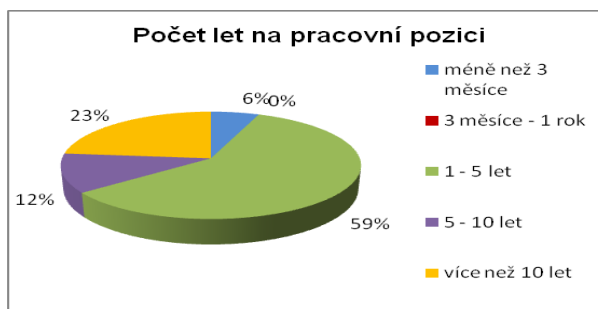
Otázka č. 6: **Kolik let pracujete na Vaší současné pozici?**

Tabulka 6: Počet let na pracovní pozici

Alternativa	Počet	%
< 3 měsíce	1	6
3 měsíce – 1	0	0
1 – 5 let	10	59
5 – 10 let	2	12
10 let <	4	23

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 6: Počet let na pracovní pozici



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

6 % odpovídajících pracuje v podniku ve zkušební době. Nejvíce zaměstnanců zde vykonává svou činnost v časovém intervalu 1 – 5 let, je to 59 %. Od 5 – 10 let zde pracuje 12 % tázaných. Více než 10 let je v organizaci 23 % dotazovaných.

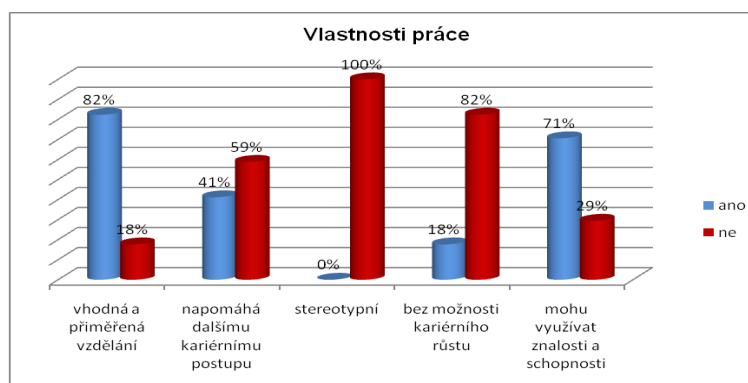
Otázka č. 7: Práci, kterou vykonáváte, považujete za:

Tabulka 7: Vlastnosti práce

Alternativa	Počet		%	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Vhodná a přiměřená vzdělání	14	3	82	18
Napomáhá k dalšímu kariérnímu postupu	7	10	41	59
Stereotypní	0	17	0	100
Bez možnosti kariérního růstu	3	14	18	82
Mohu využít znalosti a schopnosti	12	5	71	29

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 7: Vlastnosti práce



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Jako vhodnou a přiměřenou ke vzdělání charakterizovalo svou činnost 82 % odpovídajících. Pro 12 % taková není. 41 % zaměstnanců tvrdí, že jim jejich práce napomáhá k dalšímu kariéřnímu postupu, 59 % si myslí opak. Žádný z dotazovaných nevedl, že by zaměstnání bylo stereotypní. 82 % pracovníků uvedlo, že je jim umožněn kariéřní růst, 18 % uvádí, že činnost, kterou vykonávají, je bez možnosti další kariéry. 71 % tázaných může své znalosti a schopnosti plně využívat.

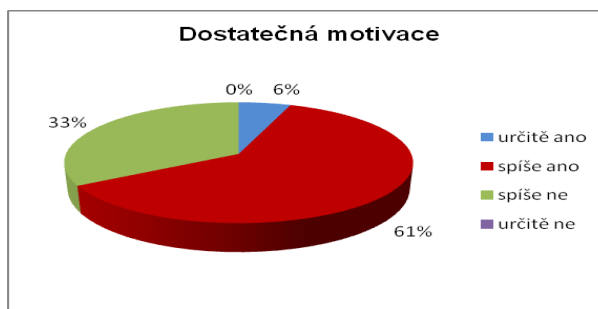
Otázka č. 8: Jste ke své práci dostatečně motivován?

Tabulka 8: Dostatečná motivace

Alternativa	Počet	%
Určitě ano	1	6
Spíše ano	11	61
Spíše ne	6	33
Určitě ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 8: Dostatečná motivace



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

6 % pracovníků je ke své činnosti určitě motivováno. Nejvíce z nich, 61 %, uvedlo, že je jejich motivace spíše dostačující. Podle 33 % odpovídajících je motivace spíše nedostačující.

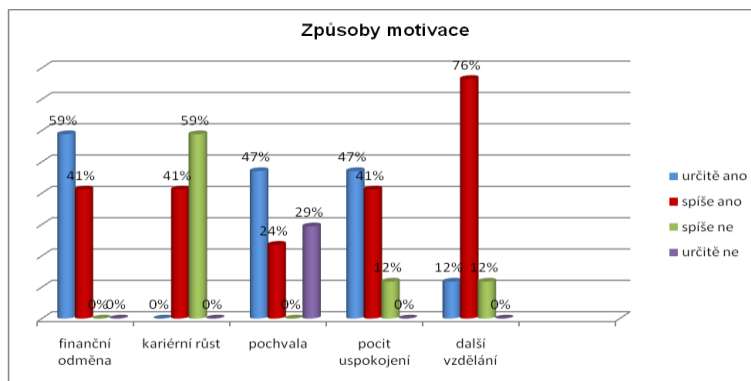
Otázka č. 9: Jakým způsobem jste v práci motivován?

Tabulka 9: Způsoby motivace

Alternativa	Určitě ano		Spíše ano		Spíše ne		Určitě ne	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Finanční odměna	10	59	7	41	0	0	0	0
Kariérní růst	0	0	7	41	10	59	0	0
Pochvala, uznání	8	47	4	24	0	0	5	29
Pocit uspokojení	8	47	7	41	2	12	0	0
Další vzdělání	2	12	13	76	2	12	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 9: Způsoby motivace



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Finanční odměna motivuje zcela určitě 59 % a spíše ano 42 % pracovníků. Kariéra spíše motivuje 41 % a spíše nemotivuje 59 % odpovídajících. Pochvala nebo uznání spíše motivuje 47 %, spíše nemotivuje 24 % a určitě nemotivuje 29 % tázaných. Zcela motivující je pocit uspokojení pro 47 %, spíše motivuje 41 % a spíše nemotivující pro 29 % zaměstnanců. Možnost dalšího vzdělání zcela určitě motivuje 12 %, spíše motivuje 76 % a spíše nemotivuje 12 % pracujících.

Otázka č. 10: Jste seznámen s motivačním programem podniku?

Tabulka 10: Seznámení s motivačním programem

Alternativa	Počet	%
Ano	12	71
Ne	5	29

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 10: Seznámení s motivačním programem



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

S motivačním programem je seznámeno pouze 71 % odpovídajících a nezná ho 29 % pracovníků.

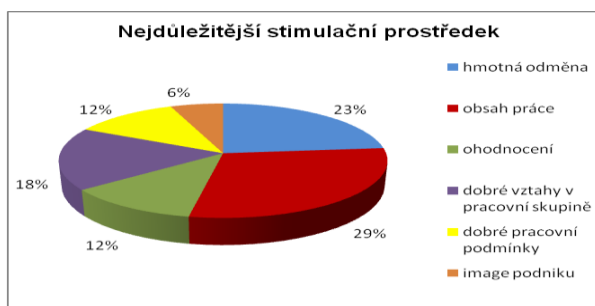
Otázka č. 11: Který ze stimulačních prostředků je pro Vás nejdůležitější?

Tabulka 11: Nejdůležitější stimulační prostředek

Alternativa	Počet	%
Hmotná odměna	4	23
Obsah práce	5	29
Ohodnocení	2	12
Dobré vztahy	3	18
Dobré pracovní	2	12
Image podniku	1	6

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 11: Nejdůležitější stimulační prostředek



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Jako nejdůležitější stimulační prostředek byl zvolen obsah práce, který takto označilo 29 % zaměstnanců. Dále je umístěna hmotná odměna, dobré vztahy v pracovní skupině, dobré pracovní podmínky a ohodnocení a nejméně důležitý prostředek je podle pracovníků image podniku.

Otázka č. 12: Závisí výše odměny na Vašem výkonu

Tabulka 12: Závislost odměny na výkonu

Alternativa	Počet	%
Zcela závisí	3	18
Spíše závisí	9	53
Spíše nezávisí	5	29
Zcela nezávisí	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 12: Závislost odměny na výkonu



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Na otázku, zda výše odměny závisí na výkonu pracujícího, odpovědělo 53 %, že spíše závisí. Pro 18 % zaměstnanců je zcela závislý a pro 29 % spíše nezávislý.

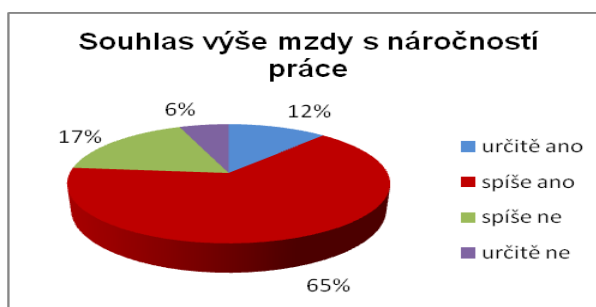
Otázka č. 13: **Souhlasí výše Vaší mzdy s náročností práce?**

Tabulka 13: *Souhlas výše mzdy s náročností práce*

Alternativa	Počet	%
Určitě ano	2	12
Spíše ano	11	65
Spíše ne	3	17
Určitě ne	1	6

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 13: *Souhlas výše mzdy s náročností práce*



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Výše mzdy zcela určitě souhlasí s její náročností pro 12 % zaměstnanců. U 65 % dotazovaných spíše souhlasí, u 17 % spíše nesouhlasí a pro 6 % pracovníků výše mzdy určitě nesouhlasí s náročností práce.

Otázka č. 14: **Odpovídají benefity a zaměstnanecké výhody, na které máte nárok, za odpovídající Vaším potřebám?**

Tabulka 14: *Benefity odpovídají potřebám pracovníků*

Alternativa	Počet	%
Určitě ano	2	12
Spíše ano	14	82
Spíše ne	1	6
Určitě ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 14: Benefity odpovídají potřebám pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Benefity a zaměstnanecké výhody, na které mají zaměstnanci nárok, zcela určitě odpovídají potřebám 12 % dotazovaných. Pro 82 % jsou spíše odpovídající. 6 % si myslí, že spíše neodpovídají.

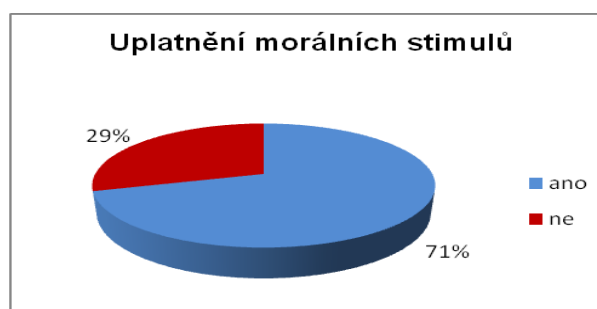
Otázka č. 15: Uplatňují se při Vaší práci morální stimuly? (pochvala, uznání)

Tabulka 15: Uplatnění morálních stimulů

Alternativa	Počet	%
Ano	12	71
Ne	5	29

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 15: Uplatnění morálních stimulů



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

71 % pracovníků bývá za svůj výkon pochváleno. Podle 29 % tázaných se morální stimuly v podniku neuplatňují.

Otázka č. 16: **Umožňuje Vám Váš zaměstnavatel možnost dalšího vzdělávání?
(školení, kurzy...)**

Tabulka 16: Možnost dalšího vzdělání

Alternativa	Počet	%
Ano	17	100
Ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 16: Možnost dalšího vzdělání



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Všem 100 % zaměstnanců je umožněno další vzdělání.

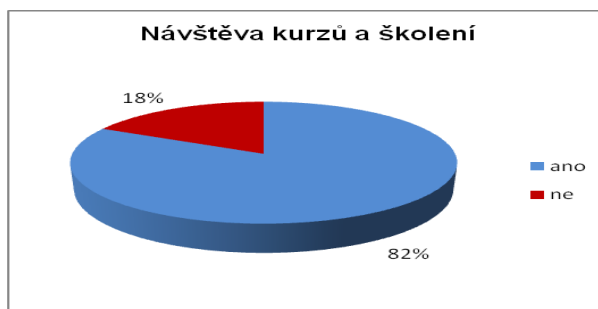
Otázka č. 17: **Pokud je Vám vzdělání umožněno, navštěvujete jej?**

Tabulka 17: Návštěva kurzů a školení

Alternativa	Počet	%
Ano	14	82
Ne	3	18

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 17: Návštěva kurzů a školení



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

I přesto, že je vzdělání umožněno všem zaměstnancům, navštěvuje ho pouze 82 % z nich. 18 % pracujících se kurzů nebo školení nezúčastňuje.

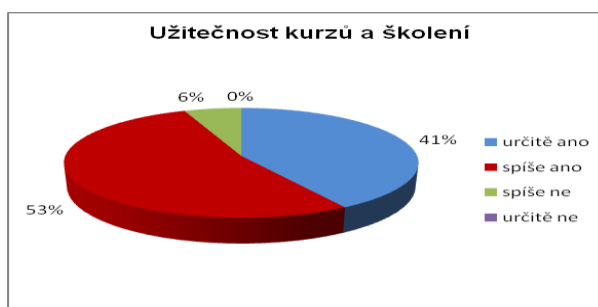
Otázka č. 18: Považujete školení, která navštěvujete, za užitečná?

Tabulka 18: Užitečnost kurzů a školení

Alternativa	Počet	%
Určitě ano	7	41
Spíše ano	9	53
Spíše ne	1	6
Určitě ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 18: Užitečnost kurzů a školení



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Školení a kurzy, které podnik poskytuje, jsou zcela užitečná pro 41 % zúčastněných osob. 53 % lidí je považuje za spíše užitečná. Pro 6 % pracovníků užitek spíše nemají.

Otázka č. 19: Splňuje pracovní prostředí požadavky potřebné pro výkon Vaší práce?

Tabulka 19: Splnění prostředí požadavků k výkonu práce

Alternativa	Počet	%
Ano	17	100
Ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 19: Splnění prostředí požadavků k výkonu práce



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Vybavení a pracovní prostředí splňují požadavky potřebné pro výkon práce u všech 100 % dotazovaných.

Během návštěvy podniku nebyly zjištěny žádné nedostatky, které by chyběly k výkonu práce. Organizace je vybavena moderním zařízením, které ladí barevně s logem společnosti. Prostředí je dobře osvětlené, čisté a vkusně upravené.

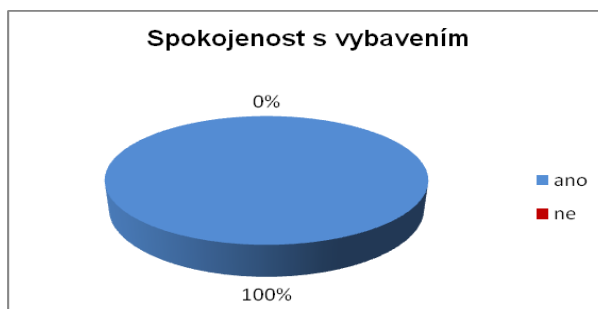
Otázka č. 20: Jste spokojen/a s vybavením potřebným pro Vaši práci?

Tabulka 20: Spokojenost s vybavením

Alternativa	Počet	%
Ano	17	100
Ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 20: Spokojenost s vybavením



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Všichni dotazovaní zaměstnanci jsou s vybavením spokojeni.

Otázka č. 21: Jaké jsou vztahy na Vašem pracovišti?

Tabulka 21: Vztahy na pracovišti

Alternativa	Počet	%
Výborné	0	0
Velmi dobré	7	41
Dobré	8	47
Spíše špatné	1	6
Špatné	1	6

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 21: Vztahy na pracovišti



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Dobré vztahy na pracovišti byly zvoleny jako třetí nejdůležitější stimulační prostředek. Žádný z odpovídajících je neoznačil jako výborné. Pro 41 % zaměstnanců jsou velmi dobré, pro 47 % dobré, pro 6 % spíše špatné a pro 6 % také špatné.

Během návštěvy ve firmě nedošlo k žádným konfliktům na pracovišti, naopak, chování a jednání pracovníků bylo výborné. Atmosféra byla klidná a přátelská. Také paní jednatelka, která mi poskytovala informace, uvedla, že vztahy na pracovišti jsou dokonce nadstandardní.

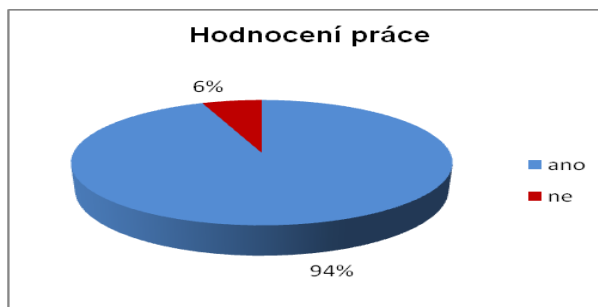
Otázka č. 22: Hodnotí Váš nadřízený Vaši práci?

Tabulka 22: Hodnocení práce

Alternativa	Počet	%
Ano	16	94
Ne	1	6

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 22: Hodnocení práce



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

94 % odpovídajících tvrdí, že jsou za svůj výkon hodnoceni, 6 % ohodnoceno není.

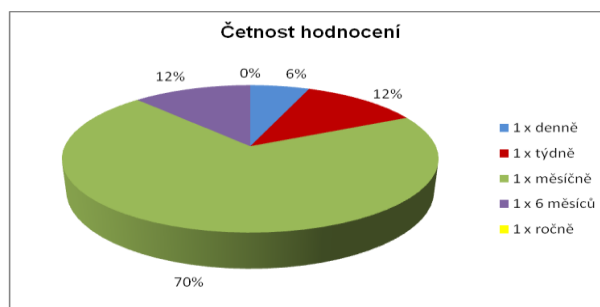
Otázka č. 23: Pokud je Vaše práce ohodnocena, jak často?

Tabulka 23: Četnost hodnocení

Alternativa	Počet	%
1 x denně	1	6
1 x týdně	2	12
1 x měsíčně	11	70
1 x 6 měsíců	2	12
1 x ročně	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 23: Četnost hodnocení



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Za svoji práci je 6 % zaměstnanců hodnoceno 1 x denně, 12 % dotazovaných 1 x týdně, 70 % odpovídajících 1 x měsíčně a 12 % pracovníků 1 x ročně.

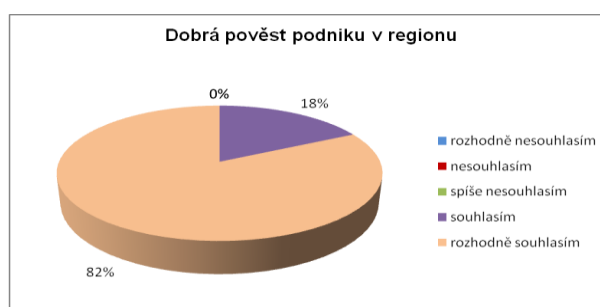
Otázka č. 24: Má společnost dobrou pověst v regionu?

Tabulka 24: Dobrá pověst podniku v regionu

Alternativa	Počet	%
Rozhodně	0	0
Nesouhlasím	0	0
Spíše nesouhlasím	0	0
Souhlasím	3	18
Rozhodně	14	82

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 24: Dobrá pověst podniku v regionu



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

82 % dotazovaných rozhodně souhlasí s tvrzením, že má podnik v regionu dobrou pověst. 18 % pracovníků s tímto tvrzením souhlasí.

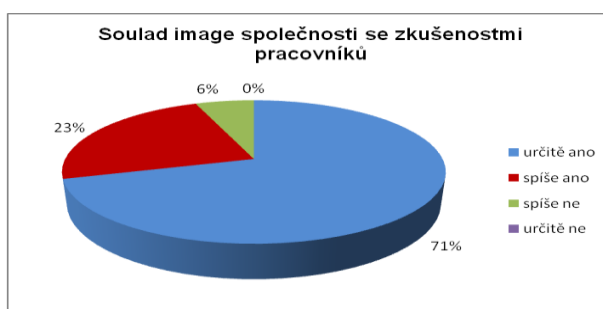
Otázka č. 25: Je image společnosti jako zaměstnavatele v souladu s Vašimi vlastními zkušenostmi z firmy?

Tabulka 25: Soulad image společnosti se zkušenostmi pracovníků

Alternativa	Počet	%
Určitě ano	12	71
Spíše ano	4	23
Spíše ne	1	6
Určitě ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 25: Soulad image společnosti se zkušenostmi pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Zkušenosti zaměstnanců u 71 % z nich určitě souhlasí s pověstí podniku. 23 % dotazovaných uvádí, že spíše souhlasí a 6 % si myslí, že spíše nesouhlasí.

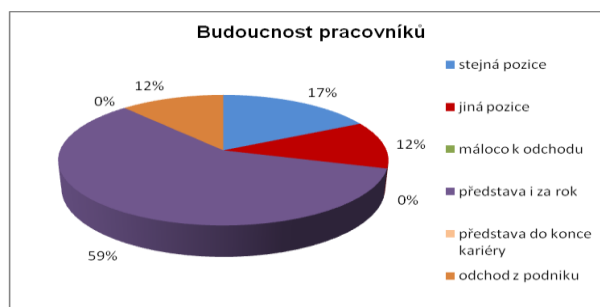
Otázka č. 26: Jaký máte plán do budoucna v podniku?

Tabulka 26: Budoucnost pracovníků

Alternativa	Počet	%
Chci zůstat v podniku na stejné	3	17
Chci zůstat v podniku na vyšší	2	12
Jen máloco by mě přimělo odsud	0	0
Dokážu si představit pracovat zde	10	59
Dokážu si zde pracovat do konce	0	0
Chci odejít z podniku	2	12

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 26: Budoucnost pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Nejvíce zaměstnanců, 59 %, si dokáže představit být ve společnosti i za rok. 17 % pracovníků chce v budoucnu pracovat na stejné pozici, 12 % by chtělo kariérně povyrůst. 12 % odpovídajících chce z podniku odejít.

4.1.4 Shrnutí nevýrobního podniku a návrhy na zlepšení

Nevýrobní organizace má sestavený motivační program, který používá pro všechny 3 společnosti, které do ní patří. Během dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 29 % odpovídajících s ním není seznámeno. Proto **zamítám první hypotézu**. Doporučila bych podniku **zviditelnit motivační program** umístěním do jeho prostor nebo na webové stránky, na kterých jsou i jednotlivé prezentace pracovníků.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 17 zaměstnanců, z nichž bylo 12 mužů a 5 žen. Protože provozování rozhlasového vysílání potřebuje k jeho vykonávání hlavně kreativní a bezproblémové pracovníky, zaměstnává organizace občany ve věku 20 – 45 let. 53 % odpovídajících patří do věkové skupiny 26 – 35 let, 35 % je ve věku 36 – 45 let a 12 % ve věku 20 – 25 let. Nejvíce z nich, 64 %, má středoškolské vzdělání. S tím také souvisí fakt, že 88 % dotazovaných považuje své vzdělání za přiměřené k jeho činnosti. Jelikož 3 zaměstnanci mají vysokoškolské vzdělání, 2 z nich považují své vzdělání za vyšší, než pro svou činnost potřebují. Pro 53 % respondentů je jejich pracovní pozice první, kterou v organizaci vykonávají. V podniku je největší počet pracovníků zaměstnán v časovém intervalu 1 – 5 let, a je to 59 % z nich. Dobré jméno a image podniku vypovídá o skutečnosti, že v podniku pracuje 23 % odpovídajících, kteří zde vykonávají svou práci více než 10 let a jsou zde od jeho založení.

Práci, kterou v podniku zaměstnanci vykonávají, nepovažuje žádný z nich za stereotypní. 71 % odpovídajících v ní využívá své znalosti a schopnosti. 59 % tázaným nenapomáhá k dalšímu kariéernímu rozvoji, ale podle 82 % kariéerní růst umožňuje. Finanční odměna zcela určitě motivuje 59 % pracovníků. Kariéerní růst je spíše nemotivující pro 59 % dotazovaných. Když vedoucí pracovník uděluje pochvaly nebo uznání, motivuje to spíše 47 % zaměstnanců. Skutečnost, že práce uspokojuje pracovníky, vyplývá z výpovědí dotazovaných, kde 47 % z nich určitě motivuje pocit uspokojení. Možnost dalšího vzdělání a rozvíjení svých znalostí je určitě motivující pro 12 % a spíše motivující pro 76 % respondentů. Jako nejdůležitější stimulační prostředek zvolili odpovídající obsah práce, naopak image podniku je pro ně nejméně důležitý prostředek stimulace. Z tohoto důvodu **zamítám druhou hypotézu**, protože podnik sice používá jako hlavní stimulační prostředek hmotnou odměnu, ale zaměstnanci ji za nejhlavnější nepovažují.

Výše odměny spíše souhlasí s náročností práce u 65 % pracovníků, u 17 % spíše nesouhlasí. Benefity a zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci dostávají od podniku, spíše odpovídají potřebám 82 % respondentů. Všem pracujícím je umožněno další vzdělání, ale navštěvuje ho pouze 82 % z nich. 41 % návštěvníkům kurzů a školení přináší další vzdělání zcela určitě užitečnost, pro 53 % je spíše užitečné.

Pracovní prostředí je vybaveno moderním zařízením, je dobře osvětlené, upravené, čisté a ladí s barvami loga společnosti. Proto je s ním a také s vybavením všech 100 % dotazovaných spokojeno.

Jako třetí nejdůležitější stimulační prostředek zvolili zaměstnanci vztahy na pracovišti. 47 % respondentů je označilo jako velmi dobré a nejvíce z nich, 47 %, jako dobré. Při návštěvě podniku působily vztahy spolupracovníků jako výborné. Pracovníci se k sobě chovali ohleduplně, přátelsky a nedošlo k žádnému konfliktu či nedorozumění.

Pravidelné hodnocení je pro vykonání dobré práce velmi důležité. V podniku se nejčastěji hodnotí 1 x měsíčně.

82 % dotazovaných rozhodně souhlasí s tvrzením, že má podnik výbornou pověst v regionu, ve kterém působí. Pro 71 % z nich toto tvrzení odpovídá vlastním zkušenostem, které v podniku prožili. Spokojenost pracovníků vyplývá z odpovědí ohledně jejich budoucnosti. Nejvíce z nich, 59 %, si dokáže představit v organizaci pracovat také za rok, 17 % si přeje zůstat na stejné pozici, 12 % by chtělo povýšit na lepší pozici a 12 % respondentů chce z podniku odejít.

Z dotazníkového šetření nevyplývají žádné velké nedostatky, které by měl podnik změnit či odstranit. Naopak, zaměstnanci jsou ve všech oblastech velmi spokojeni. Jediné, co bych **doporučila vylepšit**, je **vzdělávání**, kterého se nezúčastňují všichni pracovníci. Navrhla bych za absolvování a dokončení kurzu odměnu, která by více motivovala se vzdělávat.

4.2 Výrobní organizace

Jako výrobní organizaci jsem zvolila společnost, která působí v kraji Vysočina a jejím hlavním předmětem podnikání je pivovarnictví a sladovnictví.

4.2.1 Charakteristika a historie společnosti

Historie pivovarnictví je velmi bohatá a její počátky sahají až do středověku. Za vznik pivovaru ve městě je považován rok 1597 a od této doby zaznamenal mnoho změn. Z roku 1756 jsou hmotné důkazy, že místní pivovar byl umístěn na stejném místě, jako je dnes. Největší rozkvět v historii byl v roce 1884, kdy podnik získal čestný diplom z krajiné výstavy s právem ražení zlaté medaile. V roce 1949 byl podnik zestátněn a byl součástí jiných podniků.

Výrobní organizace jako samostatný podnik vznikla v roce 1991, kdy měla formu veřejné obchodní společnosti. Její provoz ale musel být postupně změn a zmodernizovala se technologie výroby. Další významná modernizace provozu proběhla v roce 1995. V roce 1999 začal pivovar dodávat své produkty do sítí supermarketů a hypermarketů. V roce 2000 zakoupila společnost vlastní sladovnu a o rok později se spojila s belgickým pivovarem Duvel Moortgat. Od ledna 2001 změnila organizace právní formu na akciovou společnost. Podnik při výrobě piva zachovává tradiční postupy a v současnosti vaří sedm druhů nepasterizovaného piva, desetistupňové výčepní pivo, ležáky, speciály, piva světlá, polotmavá, černá. Od roku 2006 začala společnost vyrábět nealkoholické pivo. V roce 2003 získala firma značku kvality KlasA. V současné době vyváží výrobní organizace do 20 států celého světa, kde mezi nejvýznamnější patří Velká Británie, Švédsko a Rusko.

Výrobní podnik sídlí v Humpolci, kde se nacházejí také jeho všechny provozní objekty. Podnik řídí generální ředitel a spadá pod něj výrobní, obchodní a ekonomický ředitel. Celkem podnik zaměstnává 134 zaměstnanců.

Předmětem podnikání společnosti je:

- Pivovarnictví a sladovnictví
- Hostinská činnost

- Velkoobchod
- Specializovaný maloobchod
- Maloobchod se smíšeným zbožím
- Maloobchod provozovaný mimo řádné provozovny
- Reklamní činnost a marketing

4.2.2 Motivační program

Personální strategie společnosti má za cíl zabezpečit dobře motivované zaměstnance, kteří tvoří základ pro úspěšné splnění podnikových cílů. Společnost má pro své zaměstnance sestavený motivační program, který je zaměřen především na odměňování, na poskytnutí peněžních a nepeněžních benefitů a na vzdělávání. Jeho jednotlivé části jsou blíže upraveny ve vnitropodnikové směrnici a podnik ho aktualizuje a upravuje podle svých potřeb. Program je vytvořen pro zaměstnance, aby měli přehled o svých možnostech a nárocích.

4.2.3 Struktura motivačního programu

Příplatky

Pracovníci kromě základní mzdy dostávají od podniku příplatky za práci v odpoledních a nočních hodinách a za práci přesčas. Příplatek za odpolední práci je 6 Kč za hodinu, příplatek za noční práci je 10 % z průměrné hodinové mzdy. Pokud zaměstnanec pracuje přesčas, náleží mu příplatek ve výši 25 % ve všední den, 50 % o víkendu a 150 % ve státní svátek.

Odměny

Zaměstnanci mají nárok na odměnu za doporučení nového pracovníka. Získávají 3 000 Kč za 1 pracovníka, který je po zkušební době a dále další 3 000 Kč po dalších 3 měsících. Dále dostávají pracovníci čtvrtletně odměnu, když nejsou toto období v pracovní neschopnosti. Odměnu si mohou zvolit buď jako finanční, která je 1 000 Kč, nebo si mohou vybrat poukázku flexipass nebo multiticket. Poukázku mohou využít na zaplacení sportovních aktivit, rekreace, zdravotní péči formou masáží nebo nákupem léků nebo na zakoupení kulturního vystoupení. Firma dává také věrnostní odměny za odpracované roky v pivovaru.

Prémie

Zaměstnanci mohou dostat prémii za vykonanou práci jednotlivce, kde se její hodnota liší podle vykonané práce.

Příspěvky

Společnost přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění, dává jim příspěvek na závodní stravování, který je ve výši 25 Kč na jeden oběd. Dále podnik přispívá pracovníkům na ubytování a na sportovní činnost dle vlastního výběru.

Dary

Podnik poskytuje pracovníkům, kteří mají významné jubileum, částku 1 000 Kč. Druhým darem, který zaměstnanci dostávají, je odměna při odchodu do důchodu, kde se její výše liší odpracovanými roky ve společnosti.

Nepeněžní odměny

Podnik, kromě finančních odměn, zajišťuje svým zaměstnancům závodní stravování, které je poskytováno v budově podniku a kam se mohou chodit pracovníci denně stravovat. Obědy se dováží ze školní jídelny. Společnost se také stará o pitný režim svých podřízených, a poskytuje jim nealkoholické nápoje. Dále všichni pracovníci z výroby dostávají zdarma pracovní oděvy. Pro zaměstnance pivovaru je umožněno zakoupit si vyráběné nápoje za zvýhodněnou cenu, a to pivo v PK lahvi za 3 Kč a pivo v PU lahvi a Free švestku za 5 Kč. Když podnik vyřazuje hmotný majetek, mohou si ho zaměstnanci přednostně zakoupit. O Vánocích dostávají pracovníci dárkové balíčky.

Organizace pravidelně komunikuje se svými pracovníky, a proto se všichni schází 2 x ročně a vedení podniku všechny informuje o jeho stavu. Společnost také vydává čtvrtletně svůj časopis, který se nazývá Vlastní cestou, a je šířen i pro veřejnost. Každý rok pořádá firma ples a různá setkání se současnými a také bývalými zaměstnanci. Lidé pracující ve vedení podniku mohou dostat také mobilní telefon, služební automobil nebo notebook, ale záleží na jejich pracovní pozici.

Vzdělávání

Organizace zajišťuje svým pracovníkům kromě vzdělání povinného ze zákona také zaškolení nově příchozích pracovníků, neustálé vzdělávání mistrů, vedoucích pracovníků a umožňuje všem svým zaměstnancům navštěvovat jazykové kurzy dle svého výběru.

4.2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro práci jsem uskutečnila výzkum u zaměstnanců, kteří pracují ve výrobě. Celkem pro společnost ve výrobě pracuje 45 lidí a dotazníkového šetření se zúčastnilo 42 pracovníků. Na některé otázky byly špatně provedené odpovědi nebo odpovědi chyběly, proto u některých otázek není zcela přesné vyhodnocení. Výzkum proběhl v březnu 2010.

Otázka č. 1: **Jste muž nebo žena?**

Tabulka 27: Pohlaví pracovníků

Alternativa	Počet	%
Muž	28	67
Žena	14	33

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 27: Pohlaví pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 42 zaměstnanců, z nichž bylo 67 % mužů a 33 % žen.

Firma pro svou výrobní činnost potřebuje spíše manuálně zručnější a silnější pracovníky, proto není překvapivé, že zde pracuje více mužů než žen. Na druhou stranu je ale umožněno v určitých pozicích zaměstnávat také ženy.

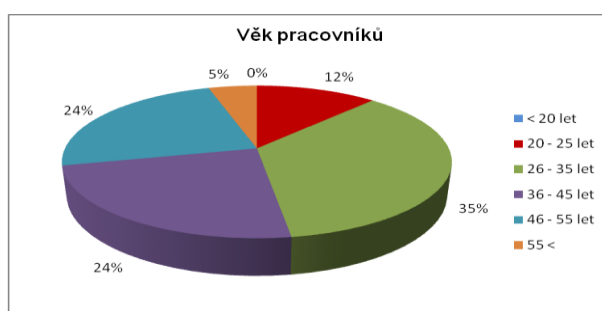
Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Tabulka 28: Věk respondentů

Alternativa	Počet	%
< 20 let	0	0
20 – 25 let	5	12
26 – 35 let	15	35
36 – 45 let	10	24
46 – 55 let	10	24
55 <	2	5

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 28: Věk respondentů



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Podnik zaměstnává ve výrobě nejvíce pracovníků ve věku 26 – 35 let, kterých je zde 35 %. V intervalu 36 – 45 let a 46 – 55 let pracuje vždy 24 % respondentů. Ve věku 20 – 25 let pracuje pro společnost 12 % dotazovaných a je to nejmladší věková skupina. 5 % odpovídajících je starších než 55 let.

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

Tabulka 29: Vzdělání pracovníků

Alternativa	Počet	%
Základní	3	7
Vyučen/a	16	38
Středoškolské	21	50
Vyšší odborné	2	5
Vysokoškolské	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 29: Vzdělání pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Zaměstnanci jsou vzděláni ve 4 stupních. 7 % dotazovaných má základní vzdělání, 38 % je vyučeno, 50 % má středoškolské vzdělání a 7 % absolvovalo vyšší odbornou školu.

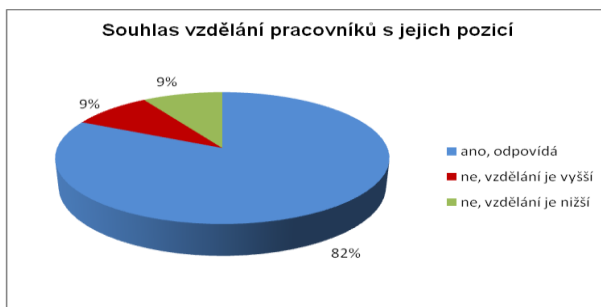
Otázka č. 4: Odpovídá Vaše pracovní pozice Vašemu vzdělání?

Tabulka 30: Souhlas vzdělání pracovníků s jejich pozicí

Alternativa	Počet	%
Ano, odpovídá	34	82
Ne, vzdělání je vyšší	4	9
Ne, vzdělání je nižší	4	9

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 30: Souhlas vzdělání pracovníků s jejich pozicí



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Na otázku, zda vzdělání odpovídá pracovní pozici zaměstnanců, odpovědělo nejvíce, tedy 82 %, že ano. 9 % dotazovaných se domnívá, že jejich vzdělání je vyšší a byli to 2 lidé se středoškolským vzděláním a 2 lidé s vyšším odborným vzděláním. Naopak, také 9 % odpovídajících se základním vzděláním si myslí, že na pracovní pozici, kterou vykonávají, by měli mít vyšší vzdělání.

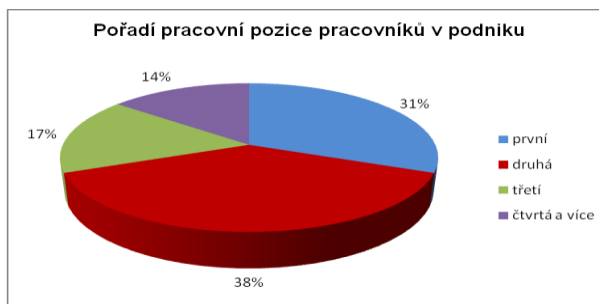
Otázka č. 5: Kolikátá je Vaše současná pracovní pozice v tomto podniku?

Tabulka 31: Pořadí pracovní pozice pracovníků v podniku

Alternativa	Počet	%
První	13	31
Druhá	16	38
Třetí	7	17
Čtvrtá a více	6	14

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 31: Pořadí pracovní pozice pracovníků v podniku



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Od nástupu do společnosti pracuje 31 % odpovídajících na své první pracovní pozici. 38 % už svou činnost vyměnilo a pracuje na druhé pracovní pozici. Pro 17 % odpovídajících je jeho práce už třetí a pro 14 % dokonce čtvrtá, kterou v podniku vykonávají.

Otázka č. 6: Kolik let pracujete na Vaší současné pozici?

Tabulka 32: Počet let na pracovní pozici

Alternativa	Počet	%
< 3 měsíce	1	2
3 měsíce – 1	4	9
1 – 5 let	20	48
5 – 10 let	7	17
10 let <	10	24

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 32: Počet let na pracovní pozici



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

2 % zaměstnanců pracuje na současné pracovní pozici méně než 3 měsíce. V časovém intervalu 3 měsíce – 1 rok zastává svou činnost 9 % zaměstnanců. Nejzastoupenější interval je 1 – 5 let a v tomto intervalu pracuje na svém úkolu 48 % pracujících. 17 % respondentů vykonává stálou činnost 5 – 10 let a 24 % dokonce více než 10 let.

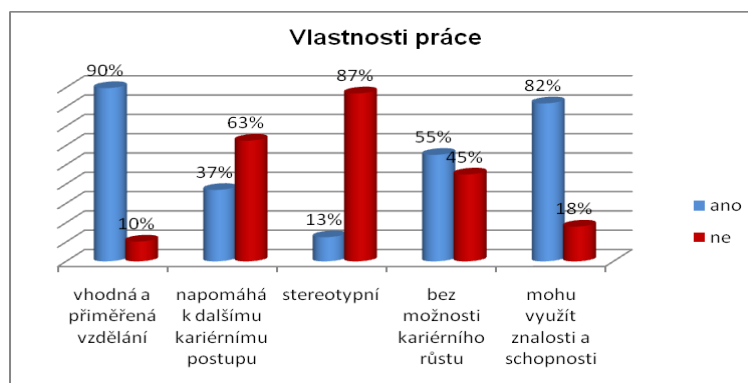
Otázka č. 7: **Práci, kterou vykonáváte, považujete za:**

Tabulka 33: *Vlastnosti práce*

Alternativa	Počet		%	
	Ano	Ne	Ano	Ne
Vhodná a přiměřená vzdělání	35	4	90	10
Napomáhá k dalšímu kariéernímu postupu	12	20	37	63
Stereotypní	4	28	13	87
Bez možnosti kariéerního růstu	16	13	55	45
Mohu využít znalosti a schopnosti	27	6	82	18

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 33: *Vlastnosti práce*



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Tato otázka byla občas nesprávně vyplněná, odpovídající buď neodpovídali na všechny možnosti nebo označili pouze jednu charakteristiku. Z tohoto důvodu nesouhlasí počet odpovědí s počtem respondentů, tedy s 42 odpověďmi. I přesto označilo 90 % zaměstnanců svou práci jako vhodnou a přiměřenou jejich vzdělání,

naopak 10 % si to nemyslí. Skutečnost, že práce napomáhá k dalšímu kariévnímu postupu, si myslí 37 % dotazovaných a 63 % tuto skutečnost zamítá. Činnost je pro 13 % respondentů stereotypní a pro 87 % stereotypní není. Podle 55 % tázaných jejich pozice má možnost kariévního růstu, podle 45 % tuto možnost nemá. 82 % odpovídajících využívá při výkonu své znalosti a schopnosti, 18 % je využít nemůže.

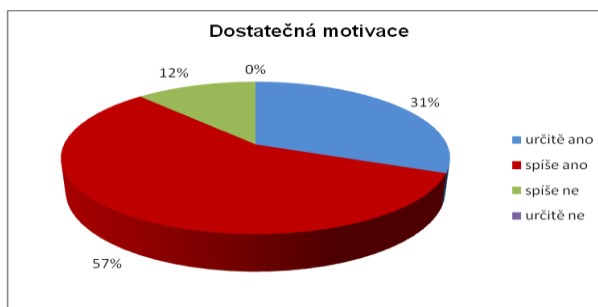
Otázka č.8: Jste k práci dostatečně motivován?

Tabulka 34: Dostatečná motivace

Alternativa	Počet	%
Určitě ano	13	31
Spíše ano	24	57
Spíše ne	5	12
Určitě ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 34: Dostatečná motivace



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

31 % odpovídajících je ke svému výkonu určitě motivováno, 57 % je spíše motivováno a 12 % tvrdí, že motivaci spíše nemají.

Výsledky této otázky ukázaly, že podnik své pracovníky vhodně a dostatečně motivuje k práci.

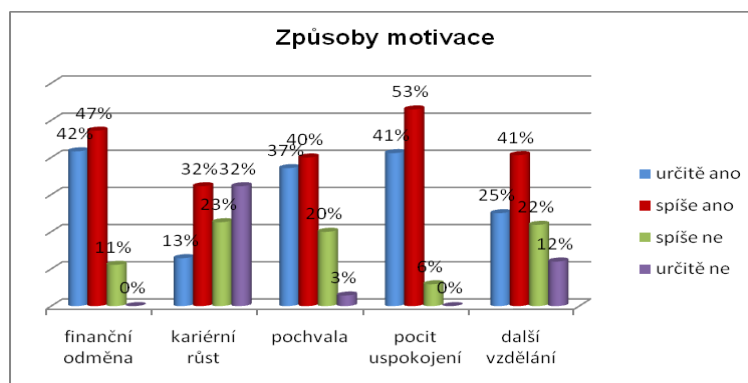
Otázka č.9: Jakým způsobem jste k práci motivován?

Tabulka 35: Způsoby motivace

Alternativa	Určitě ano		Spíše ano		Spíše ne		Určitě ne	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Finanční odměna	15	42	17	47	4	11	0	0
Kariérní růst	4	13	10	32	7	23	10	32
Pochvala, uznání	13	37	14	40	7	20	1	3
Pocit uspokojení	14	41	18	53	2	6	0	0
Další vzdělání	8	25	13	41	7	22	4	12

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 35: Způsoby motivace



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Také tato otázka byla občas špatně vyplněná, proto i zde nesouhlasí počet odpovědí se 42 respondenty. 42 % dotazovaných je finanční odměnou určitě motivováno, 47 % spíše motivováno, 11 % motivováno spíše není. Kariérní růst určitě motivuje 13 %, spíše motivuje 32 %, spíše nemotivuje 23 % a určitě nemotivuje 32 % pracujících. Když jsou zaměstnanci pochváleni, je to určitě motivující pro 37 %, spíše motivující pro 40 %, spíše to nemotivuje 20 % a určitě to nemotivuje 3 % tázaných. Možnost

dalšího vzdělání určitě motivuje 25 %, spíše motivuje 41 %, spíše nemotivuje 22 % a určitě nemotivuje 12 % zaměstnanců.

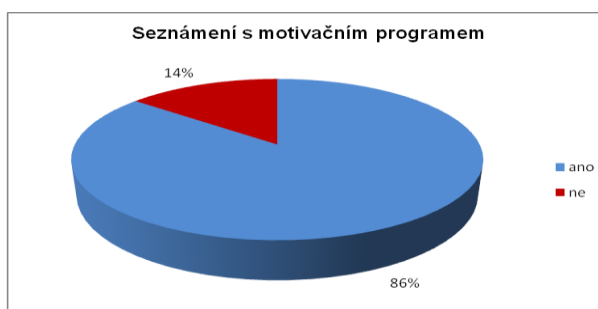
Otázka č. 10: Jste seznámeni s motivačním programem podniku?

Tabulka 36: Seznámení s motivačním programem

Alternativa	Počet	%
Ano	36	86
Ne	6	14

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 36: Seznámení s motivačním programem



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Podnik má dobře vypracovaný motivační program, a i přesto je s ním seznámeno 86 % zaměstnanců. 14 % tvrdí, že motivační program neznají.

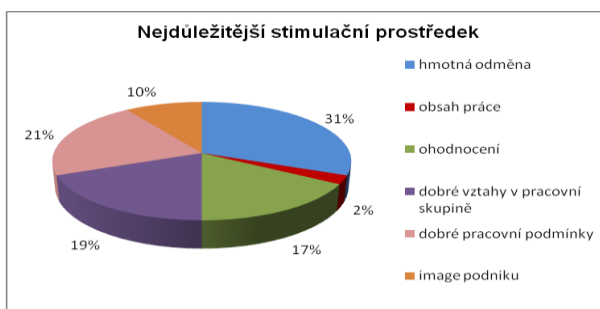
Otázka č. 11: Který ze stimulačních prostředků považujete za nejdůležitější?

Tabulka 37: Nejdůležitější stimulační prostředek

Alternativa	Počet	%
Hmotná odměna	13	31
Obsah práce	1	2
Ohodnocení	7	17
Dobré vztahy v pracovní	8	19
Dobré pracovní podmínky	9	21
Image podniku	4	10

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 37: Nejdůležitější stimulační prostředek



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Jako nejdůležitější stimulační prostředek označili pracovníci hmotnou odměnu, kterou za něj považuje 31 % zaměstnanců. Po hmotné odměně následují dobré pracovní podmínky, dobré vztahy v pracovní skupině, ohodnocení, image podniku a nejméně důležitý je obsah práce.

Otázka č. 12: Závísí výše odměny na Vašem výkonu?

Tabulka 38: Závislost odměny na výkonu

Alternativa	Počet	%
Zcela závisí	15	36
Spíše závisí	17	40
Spíše nezávisí	10	24
Zcela nezávisí	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 38: Závislost odměny na výkonu



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Podle 36 % respondentů je jejich výkon zcela závislý na výši odměny. U 40 % dotazovaných je tento vztah spíše nezávislý. 24 % odpovídajících výše odměny spíše neovlivňuje vykonaný výkon.

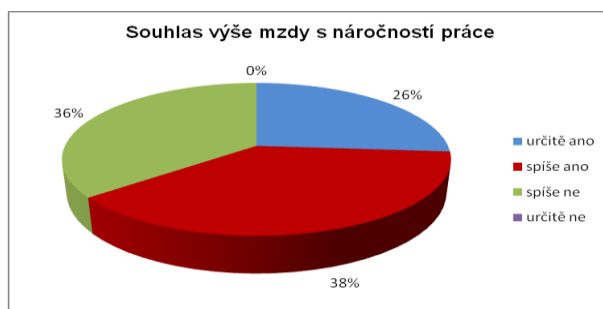
Otázka č. 13: Souhlasí výše Vaší mzdy s náročností práce?

Tabulka 39: Souhlas výše mzdy s náročností práce

Alternativa	Počet	%
Určitě ano	11	26
Spíše ano	16	38
Spíše ne	15	36
Určitě ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 39: Souhlas výše mzdy s náročností práce



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

S náročností práce a její výší určitě souhlasí 26 % zaměstnanců, 38 % pracujících spíše souhlasí a 36 % odpovídajících spíše nesouhlasí.

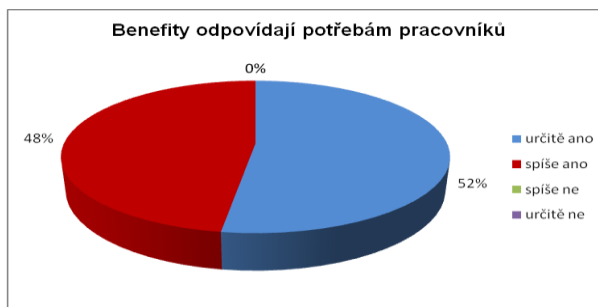
Otázka č. 14: Odpovídají benefity a zaměstnanecké výhody, na které máte nárok, za odpovídající Vaším potřebám?

Tabulka 40: Benefity odpovídají potřebám pracovníků

Alternativa	Počet	%
Určitě ano	22	52
Spíše ano	20	48
Spíše ne	0	0
Určitě ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 40: Benefity odpovídají potřebám pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Benefity, které zaměstnanci dostávají, určitě odpovídají potřebám 52 % dotazovaných a 48 % tázaných spíše odpovídají.

Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že podnik poskytuje svým pracovníkům vhodně zvolené benefity.

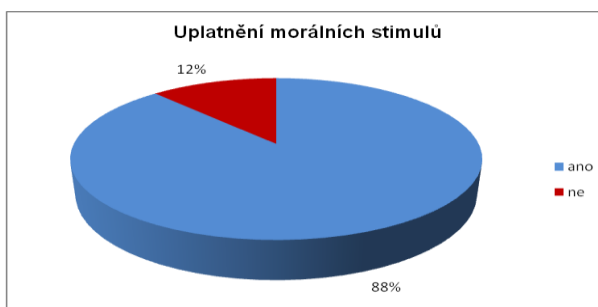
Otázka č. 15: Uplatňují se při Vaší práci morální stimuly? (pochvala, uznání)

Tabulka 41: Uplatnění morálních stimulů

Alternativa	Počet	%
Ano	37	88
Ne	5	12

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 41: Uplatnění morálních stimulů



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

88 % pracovníků je za svůj výkon od nadřízeného pochváleno, 12 % pochvalu nebo uznání nedostává.

Pokud jsou zaměstnanci od svých nadřízených pochváleni, vede to k dalšímu lepšímu pracovnímu výkonu. Každého pracovníka potěší, když mu je za jeho činnost vysloveno uznání. Proto si myslím, že má podnik tuto oblast dobře provedenou.

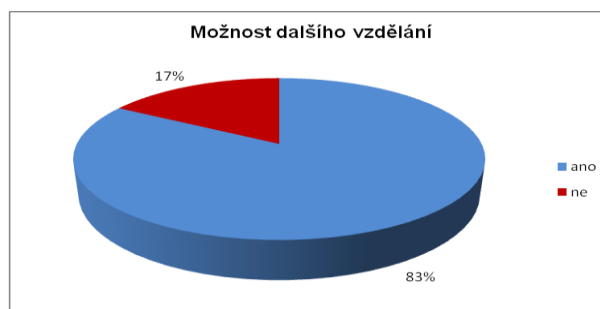
Otázka č. 16: **Umožňuje Vám Váš zaměstnavatel možnost dalšího vzdělávání? (školení, kurzy...)**

Tabulka 42: Možnost dalšího vzdělání

Alternativa	Počet	%
Ano	35	83
Ne	7	17

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 42: Možnost dalšího vzdělání



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Vzdělání je umožněno 83 % zaměstnanců, 17 % pracovníků se od společnosti vzdělávat nemůže.

Otázka č. 17: **Pokud je Vám vzdělání umožněno, navštěvujete jej?**

Tabulka 43: Návštěva kurzů a školení

Alternativa	Počet	%
Ano	28	80
Ne	7	20

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 43: Návštěva kurzů a školení



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Vzdělání je umožněno 35 odpovídajícím. Kurzy a školení navštěvuje ale pouze 80 % z nich a 20 % se vzdělání nezúčastňuje.

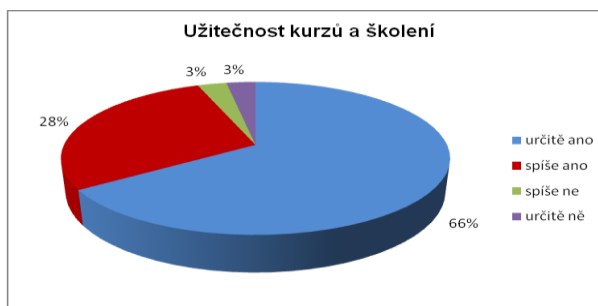
Otázka č. 18: Považujete školení, která navštěvujete, za užitečná?

Tabulka 44: Užitečnost kurzů a školení

Alternativa	Počet	%
Určitě ano	23	66
Spíše ano	10	28
Spíše ne	1	3
Určitě ne	1	3

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 44: Užitečnost kurzů a školení



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Vzdělání, které podnik svým zaměstnancům umožňuje, je podle 66 % odpovídajících určitě užitečné a podle 28 % je spíše užitečné. 3 % pracovníků si myslí, že kurzy prospěšnost spíše nemají a podle 3 % respondentů ji určitě nemají.

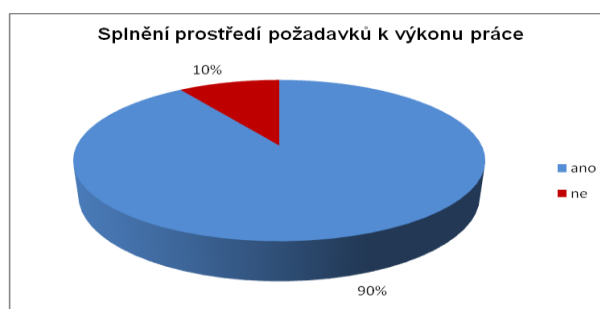
Otázka č. 19: **Splňuje pracovní prostředí požadavky potřebné pro výkon Vaší práce?**

Tabulka 45: *Splnění prostředí požadavků k výkonu práce*

Alternativa	Počet	%
Ano	38	90
Ne	4	10

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 45: *Splnění prostředí požadavků k výkonu práce*



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Na otázku, zda pracovní prostředí splňuje požadavky potřebné k výkonu práce, odpovědělo 90 % zaměstnanců, že odpovídá. 10 % tázaných si myslí opak.

Při pozorování zaměstnanců při jejich výkonu nebyly zjištěny žádné nedostatky, které by škodily nebo znevýhodňovaly práci. Naopak podnik používá modernější zařízení, pomocí kterého usnadňuje pracovníkům jejich činnost. Podnik poskytuje také ochranné pomůcky pro pracovníky a splňuje bezpečnost práce. V prostorách určených pro výrobu jsou umístěny hasicí přístroje a telefonní čísla, která se mají volat v případě nebezpečí.

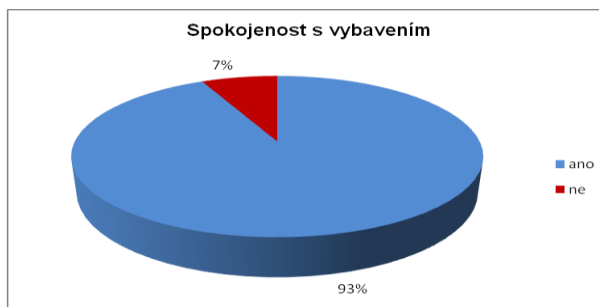
Otázka č. 20: **Jste spokojen/a s vybavením potřebným pro Vaši práci?**

Tabulka 46: *Spokojenost s vybavením*

Alternativa	Počet	%
Ano	39	93
Ne	3	7

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 46: Spokojenost s vybavením



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

93 % pracovníků je spokojeno s vybavením, které podnik poskytuje pro výkon práce. 7 % tázaných s výbavou spokojeno není.

Otázka č. 21: Jaké jsou vztahy na Vašem pracovišti?

Tabulka 47: Vztahy na pracovišti

Alternativa	Počet	%
Výborné	15	36
Velmi dobré	18	43
Dobré	8	19
Spíše špatné	1	2
Špatné	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 47: Vztahy na pracovišti



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Mít dobré vztahy v pracovní skupině je podle zaměstnanců třetí nejdůležitější stimulační prostředek. Jako výborné je označilo 36 % odpovídajících, jako velmi dobré 43 % pracovníků, jako dobré 19 % respondentů a podle 2 % dotazovaných jsou vztahy spíše špatné.

Fakt, že vztahy mezi pracovníky jsou převážně velmi dobré nebo výborné vypovídá o tom, že se pracovníkům v takto vhodném prostředí lépe pracuje a mohou tak podávat i lepší výkon.

Během pozorování nedošlo mezi zaměstnanci k žádným konfliktům. Pracovníci mezi sebou udržovali komunikaci potřebnou k jejich výkonu. Bylo poznáno, že vztahy na pracovišti jsou přátelské, bez známky jakéhokoli napětí nebo stresu.

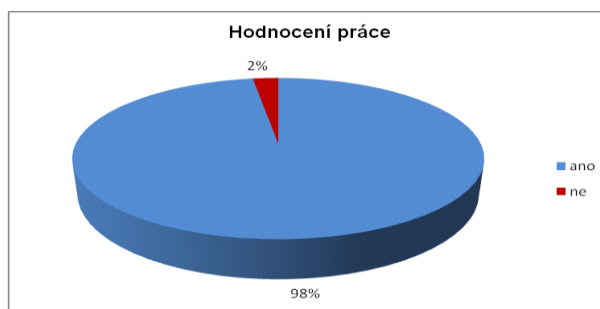
Otázka č. 22: Hodnotí Váš nadřízený Vaši práci?

Tabulka 48: Hodnocení práce

Alternativa	Počet	%
Ano	41	98
Ne	1	2

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 48: Hodnocení práce



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Podle výzkumu je hodnoceno 98 % pracovníků a 2 % hodnoceny nejsou.

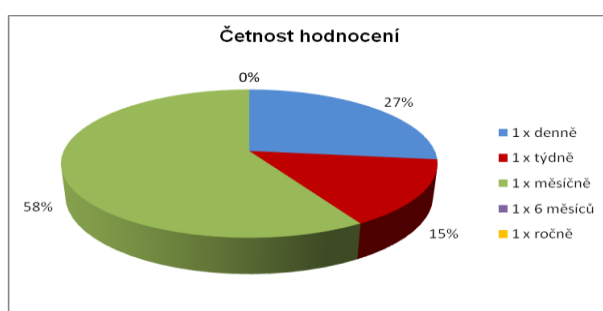
Otázka č. 23: **Pokud je Vaše práce ohodnocena, jak často?**

Tabulka 49: Četnost hodnocení

Alternativa	Počet	%
1 x denně	11	27
1 x týdně	6	15
1 x měsíčně	24	58
1 x 6 měsíců	0	0
1 x ročně	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 49: Četnost hodnocení



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

41 zaměstnanců bývá pravidelně svým nadřízeným hodnoceno. 27 % dotazovaných hodnotí vedoucí 1 x denně, 15 % tázaných je hodnoceno 1 x týdně, nejvíce pracovníků, tedy 58 %, je ohodnoceno 1 x měsíčně. V delším časovém intervalu zaměstnanci hodnoceni nejsou.

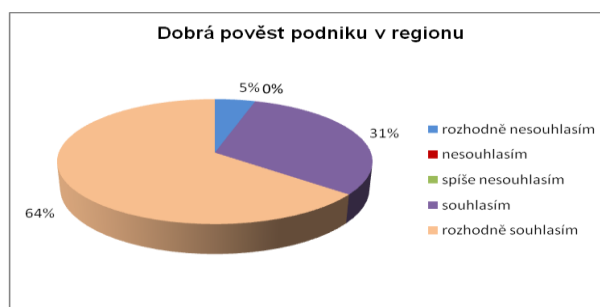
Otázka č. 24: **Má společnost dobrou pověst v regionu?**

Tabulka 50: Dobrá pověst podniku v regionu

Alternativa	Počet	%
Rozhodně	2	5
Nesouhlasím	0	0
Spíše nesouhlasím	0	0
Souhlasím	13	31
Rozhodně	27	64

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 50: Dobrá pověst podniku v regionu



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

64 % zaměstnanců rozhodně souhlasí s tvrzením, že podnik má dobrou pověst v regionu. 31 % pracovníků s tímto tvrzením souhlasí a 5 % s ním rozhodně nesouhlasí.

Otázka č. 25: **Je image společnosti jako zaměstnavatele v souladu s Vašimi vlastními zkušenostmi z firmy?**

Tabulka 51: Soulad image společnosti se zkušenostmi pracovníků

Alternativa	Počet	%
Určitě ano	25	59
Spíše ano	15	36
Spíše ne	2	5
Určitě ne	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 51: Soulad image společnosti se zkušenostmi pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Z předchozí otázky vyplývá, že má podnik dobrou pověst v regionu. S tímto tvrzením určitě souhlasí zkušenosti 59 % zaměstnanců, spíše souhlasí 36 % pracovníků a spíše nesouhlasí 5 % dotazovaných.

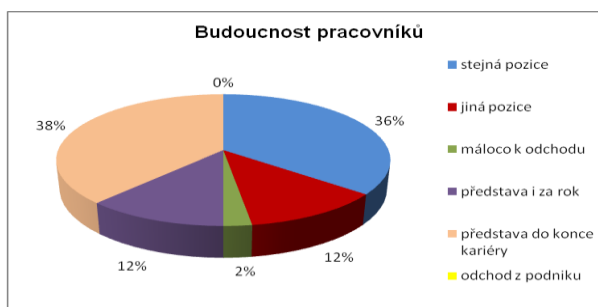
Otázka č. 26: Jaký máte plán do budoucna v podniku?

Tabulka 52: Budoucnost pracovníků

Alternativa	Počet	%
Chci zůstat v podniku na stejné pozici	15	36
Chci zůstat v podniku na vyšší pozici	5	12
Jen máloco by mě přimělo odsud odejít	1	2
Dokážu si představit pracovat zde i za	5	12
Dokážu si zde pracovat do konce kariéry	16	38
Chci odejít z podniku	0	0

Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Graf 52: Budoucnost pracovníků



Zdroj: primární data z dotazníkového šetření

Výsledky:

Výrobní organizace má dobrý přístup ke svým zaměstnancům, a proto není překvapivé, že 36 % dotazovaných chce i v budoucnu zůstat pracovat v podniku na stejné pozici.

12 % odpovídajících si přeje změnit svou pracovní pozici. 2 % tvrdí, že jen máloco by je přimělo z firmy odejít. 38 % tázaných si dokáže představit, že budou pro společnost pracovat do konce své kariéry. Žádný respondent si nepřeje odejít z podniku.

4.2.5 Shrnutí výrobního podniku a návrhy na zlepšení

Podnik má pro své zaměstnance sestavený motivační program, se kterým je seznámeno 86 % dotazovaných. Z tohoto důvodu **zamítám navrženou první hypotézu.**

Vzhledem k předmětu činnosti podniku není překvapivé, že zde pracuje více mužů než žen. Nejpočetnější věkovou skupinou je 26 - 35 let, do které spadá 35 % respondentů. Zaměstnanci mají čtyři stupně vzdělání, je to buď základní nebo jsou vyučeni, mají středoškolské nebo vyšší odborné vzdělání. Pro 31 % pracovníků je jejich pracovní pozice první, kterou v tomto podniku provozují. 48 % odpovídajících svou činnost vykonává v časovém intervalu 1 – 5 let. Svou práci považuje 90 % zaměstnanců jako vhodnou a přiměřenou k jejich vzdělání. Překvapivé je, že pouze 37 % pracovníků napomáhá jejich práce k dalšímu kariéernímu postupu. Výsledky této otázky také ukázaly, že tázaní ani nejeví zájem o kariéerní postup a jsou spokojeni se svým stálým pracovním místem. Činnost není stereotypní pro 87 % respondentů a 82 % zaměstnanců při ní může využívat své schopnosti a znalosti. Pro 57 % odpovídajících je motivace spíše dostatečná. Nejvíce jsou motivováni finanční odměnou.

Za nejdůležitější stimulační prostředek odpovídající zvolili dobrou hmotnou odměnu, která získala 31 %. Tímto **potvrzují navrženou druhou hypotézu.** Mít dobré vztahy v pracovní skupině označilo za nejdůležitější stimulační prostředek 19 % dotazovaných a jsou třetím nejdůležitějším prostředkem stimulace. 36 % tázaných je označilo jako výborné, 43 % jako velmi dobré, 19 % jako dobré a pro 2 % jsou spíše špatné. Během pozorování se potvrdilo, že atmosféra na pracovišti je opravdu přátelská a nikdo neprojevoval nesympatie ke svým kolegům. Naopak obsah práce je pro zaměstnance nejméně důležitý. Je proto překvapivé, že pracovníkům nezáleží na tom, jakou práci vykonávají. Image podniku je čtvrtý nejdůležitější stimulační prostředek a podnik má také velmi dobrou pověst v regionu. S tímto tvrzení také rozhodně souhlasí 64 % pracovníků a 31 % s ním souhlasí.

Každý zaměstnanec se také dívá jinak na ocenění jeho výkonu. Zatímco pro 24% dotazovaných se kvalita jejich výkonu neodráží na výši jejich mzdy, pro 36 % je tato

hodnota zcela závislá na jejich výkonu. Náročnost pracovní činnosti, kterou dotazovaní provádí, zcela souhlasí pro 26 % z nich s výší jejich mzdy. Pokud odvedou pracovníci výborný a kvalitní výkon, jsou za něj patřičně pochváleni. Podle průzkumu bylo takto uznáno 88 % lidí.

Motivační program v sobě zahrnuje část týkající se vzdělání. Po prostudování jeho nástrojů je překvapivé, že pouze 83 % tázaným je vzdělání nebo školení poskytnuto. Přitom každý zaměstnanec při nástupu do podniku musel projít patřičným školením. Pokud je pracovníkům nabídnuto vzdělání, souhlasí a navštíví jej pouze 80 % z nich. Sice je to vysoké procento, ale i přesto bych **doporučila problematiku vzdělávání podniku vylepšit** a zjistit, proč ho pracovníci nenavštěvují, když jim je navíc bezplatně poskytnuto? Odpovědi na tuto otázku nesouhlasí s motivačním programem podniku.

Během prohlídky po pracovišti nebyly zjištěny žádné závady, které by bránily nebo ohrožovaly pracovníka při jeho výkonu. Zaměstnanci při hodnocení pracovního prostředí ho označili z 90 % jako vhodné. Proto je i 93 % z nich s vybavením spokojena.

Hodnocení pracovníků je velmi důležitý stimulační prostředek. Toho si je výrobní podnik velmi dobře vědom, a proto vedoucí pracovníci pravidelně hodnotí 98 % dotazovaných. Nejvíce z nich, 58 %, je ohodnoceno 1 x měsíčně.

Výzkum ukázal, že pracovníci podniku jsou velmi spokojeni při výkonu jejich činnosti, ať už se jedná o vztahy na pracovišti, o vybavení, o výši jejich mzdy atd. Proto není překvapivé, že žádný z pracovníků nechce do budoucna tento podnik opustit. Naopak 36 % odpovídajících chce zůstat na stejné pozici a dokonce 38 % respondentů si dokáže zde pracovat do konce své pracovní kariéry.

Přestože benefity, které podnik svým zaměstnancům nabízí, odpovídají jejím potřebám, **doporučila bych společnosti nabídku benefitů rozšířit**. Zaměstnanci pracující ve výrobě by určitě uvítali, kdyby dostali navíc dny volna. V létě nebo v zimě, v obdobích, kdy lidé odjíždí na dovolené, by mohl podnik dávat zaměstnancům příspěvky na dovolené. Motivující by také bylo, kdyby podnik pravidelně vyhodnocoval nejlepší pracovníky a ti by dostávali balíčky s výrobky podniku. Společnost poskytuje

svým zaměstnancům pouze studené nealkoholické nápoje. Doporučila bych firmě zakoupit automaty na horké nápoje, protože lidé, kteří zde pracují, by je jistě uvítali.

5. Diskuse

Každý podnik je něčím výjimečný a také způsoby motivace a stimulace, které používá pro své pracovníky, se liší. Proto nebudu porovnávat systém motivace a stimulace mezi výrobním a nevýrobním podnikem, ale s výzkumy a názory autorů, kteří se zabývají danou problematikou.

Hmotná odměna je nejdůležitější stimulační prostředek pro zaměstnance výrobní společnosti. Pracovníci z nevýrobní společnosti ji považují za druhý nejdůležitější stimulační prostředek. S tímto souvisí také otázka týkající se spravedlivého odměňování. Provaník (1998) tvrdí, že spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale také pro tvorbu přímých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti.

V obou organizacích označili zaměstnanci vztahy na pracovišti jako třetí nejdůležitější stimulační prostředek. Mayerová (1997) vysvětluje, že dobré personální vztahy pomáhají dosahovat osobních a organizačních cílů a špatné interpersonální vztahy jsou příčinou stresu v organizaci a negativně ovlivňují práce jednotlivců, skupiny, oddělení, pracovních týmů a někdy celé organizace. Zaměstnanci pracující v nevýrobní organizaci je označili ze 47 % jako dobré a z 41 % jako velmi dobré. Pracovníci z výrobního podniku mají vztahy mezi sebou podle 36 % výborné a podle 43 % velmi dobré.

Obě organizace splňují vhodné pracovní podmínky, které jsou velmi důležité pro kvalitně odvedenou práci. Mayerová (1997) ve své publikaci uvádí, že pokud nejsou vytvořeny vhodné pracovní podmínky, jako je osvětlení, teplota a klimatizace, klesá pracovní výkonnost. Právě tyto faktory způsobují stres a snižují výkonnost.

Nabídka zaměstnaneckých benefitů, na které mají pracovníci nárok, by měla být vytvořena podle jejich potřeb. Podle Koubka (2001) by se měla organizace zajímat, které zaměstnanecké výhody zaměstnanci preferují, aby nabízené zaměstnanecké výhody měly příznivý účinek na motivaci pracovníků, na jejich spokojenost a stabilitu.

Respondenti z nevýrobního podniku označili nabídku benefitů jako spíše vyhovující z 82 % a pro 12 % z nich je zcela vyhovující. Tomuto hodnocení také napomáhá sociologický průzkum, který nechává organizace každé 3 roky provádět. Firma nabízí zaměstnancům širokou nabídku poukázek a benefitů, které si mohou zvolit podle svého výběru. Pracovníci z výrobní společnosti jsou s nabídkou zaměstnaneckých výhod z 52 % zcela spokojeni a z 48% spíše spokojeni. Jediné, co bych výrobnímu podniku doporučila ohledně benefitů, je rozšířit jejich nabídku a poskytovat je častěji.

6. Závěr

Dobrá motivace a stimulace je základní úlohou každého podniku, který chce být úspěšný. Když jsou jeho zaměstnanci vhodně motivovaní, podávají lepší a kvalitnější výkon a spokojenost se projeví na obou stranách. Podnik má pro své pracovníky udělat co nejvíce, aby se jim v zařízení líbilo a usnadňovalo jim to jejich výkon.

Pod označením vhodná motivace a stimulace se nerozumí pouze hmotná odměna, kterou pracovníci za provedený výkon dostávají, ale je to také pracovní prostředí, vztahy mezi lidmi, hodnocení, různé nefinanční benefity atd.

V práci jsem se zabývala motivačními programy a stimulačními nástroji, které používají dvě organizace, jedna výrobní a druhá nevýrobní.

Obě organizace mají velmi vhodně sestavený motivační program, se kterým sice nejsou ani v jedné organizaci všichni pracovníci seznámeni, ale nabízí pro ně takové možnosti a benefity, které odpovídají jejich potřebám. Za zmínění stojí pravidelné měsíční hodnocení pracovníků nevýrobní organizace, při kterém se hodnotí nejlepší pracovníci a získávají poukázky v hodnotě 1 000 Kč dle vlastního výběru, a dále hodnocení pracovníků na konci roku, kdy nejlepší pracovník získá poukaz na dovolenou v hodnotě 10 000 Kč. Nejzajímavějším benefitem výrobní společnosti pro své zaměstnance je možnost zakoupit si vyráběné nápoje za zvýhodněnou cenu.

Ke kvalitně odvedenému výkonu pomáhá i pracovní prostředí, které organizace pracovníkům poskytují. Prostor v obou společnostech je příjemné a lidé jsou s ním spokojeni. Také vztahy na pracovišti jsou přátelské, bez známek napětí nebo stresu. Zaměstnanci z výrobního podniku je označili především jako velmi dobré a pracovníci z nevýrobní společnosti je mezi sebou mají dobré. K dobrým vztahům patří také vztah mezi nadřízeným a podřízenými. Z tohoto důvodu také vedoucí pracovníci své podřízené pravidelně hodnotí. V obou organizacích jsou nejčastěji zaměstnanci hodnoceni 1 x měsíčně.

Obě společnosti mají v regionu Vysočina velmi dobrou pověst. S tímto tvrzením také jejich pracovníci souhlasí a jejich zkušenosti z podniků této skutečnosti odpovídají.

Obě organizace poskytují svým zaměstnancům výborné podmínky k výkonu práce a také o ně velmi dobře pečují. Kdyby všechny podniky používaly systém, který mají obě společnosti, chodili by všichni lidé rádi do zaměstnání.

7. Summary

Questions of motivation and stimulation are discussed these days very often, as an emphasis is being placed on them gradually. If the company wants to success in competing bussiness, it has to care about its employees well, as they represent the biggest assets the company has.

In my bachelor work I focused on the questions of motivation and stimulation. I made research in two organizations, one productive, the other one nonproductive (services). The objective of my work was to describe the usage of motivational programs and stimulative means in these two organizations.

I set 2 hypothesis for my work:

1. The company has assembled motivational program, which all the interviewed employees are familier with.
2. The company has used a material reward as a main stimulative instrument, which is not considered to be the most important instrument to employees and they prefer different.

Both companies have assembled motivational program well, but not all the employees are familier with it. Its particular tools meet the requirements of the employees. The nonproductive company (services) even makes a sociologic survey once in three years, by which the company determines, what its employees prefer. The company ranks its employees every month and the best ones are awarded with 1000Kč voucher, according to their preferences. Also the productive company offers appropriate benefits to its employees. For example they can buy manufactured drinks for attractive price.

The second part of my work was to make a questionnaire survey and determine, which tools are prefered by the employees and provide the companies with relevant recommendations. The survey showed that supervisors mostly motivate their subordinate staff by material reward. The employees from the productive company consider the material reward to be the most important stimulative instrument. The

employees from the nonproductive company (services) chose the work content as the most important stimulative instrument.

Both companies have accomplished to have great conditions for work and work environment. That is why the employees are satisfied with it. Good relations among the employees also lead to better performance. According to the survey, the relations are very good in the productive company and good in the nonproductive company (services).

According to the survey, both companies seem to know how to treat their employees and take care of them in order for the employees to feel better in the work environment so they can come with quality performance.

8. Přehled použité literatury

- ADAIR, J. *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, a. s., 2005. 172 s. ISBN 80-251-0784-1
- ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2
- ARNOLD, J a kol. *Psychologie práce*. Brno: Computer Press, a. s., 2007. 629 s. ISBN 978-80-251-1518-3
- BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. – *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2002. 586 s. ISBN 80-7261-064-3
- BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s. r. o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1
- BUREŠ, Z. *Psychologie práce a její užití*. Praha: Práce, vydavatelství a nakladatelství ROH, 1973. 312 s. ISBN 24-040-73
- DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1
- HOMOLA, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, n. p., 1977. 360 s. ISBN 80-7178-116-9
- HOSPODÁŘOVÁ, I. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008. 136 s. ISBN 978-80-247-1737-1
- KADLČÍK, M. *Psychologie a sociologie řízení*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2001. 285 s. ISBN 80-7041-951-2
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, s. r. o., 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- MAREŠ, S., MOHELSKÁ, H., ŠABATOVÁ, M. *Manažerské metody: Systematický aplikační přehled*. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004. 218 s. ISBN 80-7041-534-7
- MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, a. s., 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8
- NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management press, Profit, a. s., 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2

- PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 256 s. ISBN 80-247-1706-9
- PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. Praha: Grada Publishing, a. s., 2005. ISBN 80-247-1092-7
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica., 2004. ISBN 80-245-0703-X
- PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada publishing, a. s., 1997. 232 s. ISBN 80-7169-4347
- STÝBLO, J. *Management současný a budoucí*. Praha: Professional publishing, 2008. 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2
- ŠTIKAR, J. a kol. *Metody psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 2000. 188 s. ISBN 80-246-0048-X
- ŠTIKAR, J. a kol. *Základy psychologie práce a organizace*. Praha: Karolinum, 1996. 203 s. ISBN 80-7184-091-2
- VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie a praxe 80. a 90. let*. Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1

9. Seznam tabulek a grafů

TABULKA 1: POHLAVÍ PRACOVNÍKŮ	32
GRAF 1: POHLAVÍ PRACOVNÍKŮ	32
TABULKA 2: VĚK PRACOVNÍKŮ	32
GRAF 2: VĚK PRACOVNÍKŮ	33
TABULKA 3: VZDĚLÁNÍ PRACOVNÍKŮ	33
GRAF 3: VZDĚLÁNÍ PRACOVNÍKŮ	34
TABULKA 4: SOUHLAS VZDĚLÁNÍ PRACOVNÍKŮ S JEJICH POZICÍ.....	34
GRAF 4: SOUHLAS VZDĚLÁNÍ PRACOVNÍKŮ S JEJICH POZICÍ	34
TABULKA 5: POŘADÍ PRACOVNÍ POZICE PRACOVNÍKŮ V PODNIKU	35
GRAF 5: POŘADÍ PRACOVNÍ POZICE PRACOVNÍKŮ V PODNIKU	35
TABULKA 6: POČET LET NA PRACOVNÍ POZICI	35
GRAF 6: POČET LET NA PRACOVNÍ POZICI.....	36
TABULKA 7: VLASTNOSTI PRÁCE.....	36
GRAF 7: VLASTNOSTI PRÁCE	37
TABULKA 8: DOSTATEČNÁ MOTIVACE	37
GRAF 8: DOSTATEČNÁ MOTIVACE	38
TABULKA 9: ZPŮSOBY MOTIVACE.....	38
GRAF 9: ZPŮSOBY MOTIVACE	39
TABULKA 10: SEZNÁMENÍ S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM.....	39
GRAF 10: SEZNÁMENÍ S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM	40
TABULKA 11: NEJDŮLEŽITĚJŠÍ STIMULAČNÍ PROSTŘEDEK	40
GRAF 11: NEJDŮLEŽITĚJŠÍ STIMULAČNÍ PROSTŘEDEK	40
TABULKA 12: ZÁVISLOST ODMĚNY NA VÝKONU	41
GRAF 12: ZÁVISLOST ODMĚNY NA VÝKONU	41
TABULKA 13: SOUHLAS VÝŠE MZDY S NÁROČNOSTÍ PRÁCE.....	42
GRAF 13: SOUHLAS VÝŠE MZDY S NÁROČNOSTÍ PRÁCE	42
TABULKA 14: BENEFITY ODPOVÍDAJÍ POTŘEBÁM PRACOVNÍKŮ	42
GRAF 14: BENEFITY ODPOVÍDAJÍ POTŘEBÁM PRACOVNÍKŮ.....	43
TABULKA 15: UPLATNĚNÍ MORÁLNÍCH STIMULŮ.....	43
GRAF 15: UPLATNĚNÍ MORÁLNÍCH STIMULŮ	43
TABULKA 16: MOŽNOST DALŠÍHO VZDĚLÁNÍ	44
GRAF 16: MOŽNOST DALŠÍHO VZDĚLÁNÍ.....	44
TABULKA 17: NÁVŠTĚVA KURZŮ A ŠKOLENÍ.....	44
GRAF 17: NÁVŠTĚVA KURZŮ A ŠKOLENÍ	45
TABULKA 18: UŽITEČNOST KURZŮ A ŠKOLENÍ.....	45
GRAF 18: UŽITEČNOST KURZŮ A ŠKOLENÍ	45
TABULKA 19: SPLNĚNÍ PROSTŘEDÍ POŽADAVKŮ K VÝKONU PRÁCE.....	46
GRAF 19: SPLNĚNÍ PROSTŘEDÍ POŽADAVKŮ K VÝKONU PRÁCE	46

TABULKA 20: SPOKOJENOST S VYBAVENÍM	46
GRAF 20: SPOKOJENOST S VYBAVENÍM	47
TABULKA 21: VZTAHY NA PRACOVIŠTI	47
GRAF 21: VZTAHY NA PRACOVIŠTI.....	47
TABULKA 22: HODNOCENÍ PRÁCE.....	48
GRAF 22: HODNOCENÍ PRÁCE	48
TABULKA 23: ČETNOST HODNOCENÍ	48
GRAF 23: ČETNOST HODNOCENÍ.....	49
TABULKA 24: DOBRÁ POVĚST PODNIKU V REGIONU	49
GRAF 24: DOBRÁ POVĚST PODNIKU.....	49
TABULKA 25: SOULAD IMAGE SPOLEČNOSTI SE ZKUŠENOSTMI PRACOVNÍKŮ	50
GRAF 25: SOULAD IMAGE SPOLEČNOSTI SE ZKUŠENOSTMI PRACOVNÍKŮ	50
TABULKA 26: BUDOUCNOST PRACOVNÍKŮ.....	50
GRAF 26: BUDOUCNOST PRACOVNÍKŮ	51
TABULKA 27: POHLAVÍ PRACOVNÍKŮ	57
GRAF 27: POHLAVÍ PRACOVNÍKŮ	57
TABULKA 28: VĚK RESPONDENTŮ	58
GRAF 28: VĚK RESPONDENTŮ.....	58
TABULKA 29: VZDĚLÁNÍ PRACOVNÍKŮ.....	59
GRAF 29: VZDĚLÁNÍ PRACOVNÍKŮ	59
TABULKA 30: SOUHLAS VZDĚLÁNÍ PRACOVNÍKŮ S JEJICH POZICÍ.....	59
GRAF 30: SOUHLAS VZDĚLÁNÍ PRACOVNÍKŮ S JEJICH POZICÍ	60
TABULKA 31: POŘADÍ PRACOVNÍ POZICE PRACOVNÍKŮ V PODNIKU.....	60
GRAF 31: POŘADÍ PRACOVNÍ POZICE PRACOVNÍKŮ V PODNIKU	60
TABULKA 32: POČET LET NA PRACOVNÍ POZICI	61
GRAF 32: POČET LET NA PRACOVNÍ POZICI.....	61
TABULKA 33: VLASTNOSTI PRÁCE.....	62
GRAF 33: VLASTNOSTI PRÁCE	62
TABULKA 34: DOSTATEČNÁ MOTIVACE	63
GRAF 34: DOSTATEČNÁ MOTIVACE.....	63
TABULKA 35: ZPŮSOBY MOTIVACE.....	64
GRAF 35: ZPŮSOBY MOTIVACE	64
TABULKA 36: SEZNÁMENÍ S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM.....	65
GRAF 36: SEZNÁMENÍ S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM	65
TABULKA 37: NEJDŮLEŽITĚJŠÍ STIMULAČNÍ PROSTŘEDEK	65
GRAF 37: NEJDŮLEŽITĚJŠÍ STIMULAČNÍ PROSTŘEDEK.....	66
TABULKA 38: ZÁVISLOST ODMĚNY NA VÝKONU.....	66
GRAF 38: ZÁVISLOST ODMĚNY NA VÝKONU	66

TABULKA 39: SOUHLAS VÝŠE MZDY S NÁROČNOSTÍ PRÁCE.....	67
GRAF 39: SOUHLAS VÝŠE MZDY S NÁROČNOSTÍ PRÁCE	67
TABULKA 40: BENEFITY ODPOVÍDAJÍ POTŘEBÁM PRACOVNÍKŮ	67
GRAF 40: BENEFITY ODPOVÍDAJÍ POTŘEBÁM PRACOVNÍKŮ.....	68
TABULKA 41: UPLATNĚNÍ MORÁLNÍCH STIMULŮ	68
GRAF 41: UPLATNĚNÍ MORÁLNÍCH STIMULŮ	68
TABULKA 42: MOŽNOST DALŠÍHO VZDĚLÁNÍ.....	69
GRAF 42: MOŽNOST DALŠÍHO VZDĚLÁNÍ.....	69
TABULKA 43: NÁVŠTĚVA KURZŮ A ŠKOLENÍ.....	69
GRAF 43: NÁVŠTĚVA KURZŮ A ŠKOLENÍ	70
TABULKA 44: UŽITEČNOST KURZŮ A ŠKOLENÍ.....	70
GRAF 44: UŽITEČNOST KURZŮ A ŠKOLENÍ	70
TABULKA 45: SPLNĚNÍ PROSTŘEDÍ POŽADAVKŮ K VÝKONU PRÁCE.....	71
GRAF 45: SPLNĚNÍ PROSTŘEDÍ POŽADAVKŮ K VÝKONU PRÁCE	71
TABULKA 46: SPOKOJENOST S VYBAVENÍM	71
GRAF 46: SPOKOJENOST S VYBAVENÍM	72
TABULKA 47: VZTAHY NA PRACOVÍŠTI	72
GRAF 47: VZTAHY NA PRACOVÍŠTI.....	72
TABULKA 48: HODNOCENÍ PRÁCE.....	73
GRAF 48: HODNOCENÍ PRÁCE	73
TABULKA 49: ČETNOST HODNOCENÍ	74
GRAF 49: ČETNOST HODNOCENÍ.....	74
TABULKA 50: DOBRÁ POVĚST PODNIKU V REGIONU	74
GRAF 50: DOBRÁ POVĚST PODNIKU V REGIONU.....	75
TABULKA 51: SOULAD IMAGE SPOLEČNOSTI SE ZKUŠENOSTMI PRACOVNÍKŮ	75
GRAF 51: SOULAD IMAGE SPOLEČNOSTI SE ZKUŠENOSTMI PRACOVNÍKŮ	75
TABULKA 52: BUDOUCNOST PRACOVNÍKŮ.....	76
GRAF 52: BUDOUCNOST PRACOVNÍKŮ	76

10. Seznam příloh

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 1: Dotazník

Vážený respondente,

jsm studentka 3. ročníku Ekonomické fakulty Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, kde studuji obor Řízení a ekonomika podniku.

Tento dotazník je součástí pro mou bakalářskou práci, která se zabývá ovlivňováním v pracovním prostředí.

Chtěla bych Vás požádat o jeho vyplnění. Dotazník je zcela anonymní a jeho vyhodnocení bude sloužit pouze pro účely mé bakalářské práce.

Za Vaši spolupráci předem děkuji.

Radka Kapounová

1) Jste

- muž
- žena

2) Kolik je Vám let

- méně než 20 let
- 20 – 25 let
- 26 – 35 let
- 36 – 45 let
- 46 – 55 let
- více než 55 let

3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- základní
- vyučen/a
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4) Odpovídá Vaše pracovní pozice Vašemu vzdělání?

- ano, odpovídá
- ne, mé vzdělání je vyšší, než je požadováno na pracovní pozici
- ne, mé vzdělání je nižší, než je požadováno na pracovní pozici

5) Kolikátá je Vaše současná pracovní pozice v tomto podniku?

- první
- druhá
- třetí
- čtvrtá a více

6) Kolik let pracujete na Vaší současné pozici?

- méně než 3 měsíce
- 3 měsíce – 1 rok
- 1 – 5 let
- 5 – 10 let
- více než 10 let

7) Práci, kterou vykonáváte, považujete za: (vyberte ano – ne)

- vhodnou a přiměřenou k mému vzdělání ano ne
- napomáhá mi k dalšímu kariérnímu postupu ano ne
- stereotypní ano ne
- bez možnosti kariérního růstu ano ne
- mohu v ní naplno využívat své znalosti a schopnosti ano ne

8) Jste ke své práci dostatečně motivován?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

9) Jakým způsobem jste v práci motivován?

- finanční odměna určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- kariérní růst určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- pochvala, uznání určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- pocit uspokojení určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne
- možnost dalšího vzdělání určitě ano spíše ano spíše ne určitě ne

10) Jste seznámen s motivačním programem podniku?

- ano
- ne

11) Který ze stimulačních prostředků je pro Vás nejdůležitější? (vyberte 1 možnost)

- hmotná odměna
- obsah práce
- ohodnocení
- dobré vztahy ve Vaší pracovní skupině
- dobré pracovní podmínky
- image podniku

12) Závisí výše odměny na Vašem výkonu?

- zcela závisí
- spíše závisí
- spíše nezávisí
- zcela nezávisí

13) Souhlasí výše Vaší mzdy s náročností práce?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

14) Odpovídají benefity a zaměstnanecké výhody, na které máte nárok, za odpovídající Vaším potřebám?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

15) Uplatňují se při Vaší práci morální stimuly? (pochvala, uznání)

- ano
- ne

16) Umožňuje Vám Váš zaměstnavatel možnost dalšího vzdělávání? (školení, kurzy...)

- ano
- ne

17) Pokud je Vám vzdělání umožněno, navštěvujete jej?

- ano
- ne

18) Považujete školení, která navštěvujete, za užitečná?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

19) Splňuje pracovní prostředí požadavky potřebné pro výkon Vaší práce?

- ano
- ne

20) Jste spokojen/a s vybavením potřebným pro Vaši práci?

- ano
- ne

pokud ne, proč: _____

21) Jaké jsou vztahy na Vašem pracovišti?

- výborné
- velmi dobré
- dobré
- spíše špatné
- špatné

22) Hodnotí Váš nadřízený Vaši práci?

- ano
- ne

23) Pokud je Vaše práce ohodnocena, jak často?

- 1 x denně
- 1 x týdně
- 1 x měsíčně
- 1 x 6 měsíců
- 1 x ročně

24) Má společnost dobrou pověst v regionu?

- rozhodně nesouhlasím
- nesouhlasím
- spíše nesouhlasím
- souhlasím
- rozhodně souhlasím

25) Je image společnosti jako zaměstnavatele v souladu s Vašimi vlastními zkušenostmi z firmy?

- určitě ano
- spíše ano
- spíše ne
- určitě ne

26) Jaký máte plán do budoucna v podniku?

- chci zůstat v podniku na stejné pozici
- chci zůstat v podniku, ale na jiné pozici
- jen máloco by mě přimělo odsud odejít
- dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat i za rok
- dokážu si představit, že v této společnosti budu pracovat do konce kariéry
- chci odejít z podniku