

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH
BUDĚJOVICÍCH**

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**Motivace a stimulace pracovníků ve vybraném
podniku**

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jaroslav Vrchota

Autor

Monika Křístková

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Monika KŘISTKOVÁ**
Osobní číslo: **E09404**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

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

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a definovat motivaci a stimulaci zaměstnanců ve vybraném podniku. Zvolit způsoby zjišťování a měření motivace a stimulace, s následným vyhodnocením, popsáním stávajících úrovní ve firmě. Na základě zjištěných informací navrhnout vhodné postupy k dalšímu zlepšování a rozvíjení motivace a stimulace.

Metodika:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy motivace a stimulace, porovnání teoreticky nabytých vědomostí se získanými informacemi z praxe a navržení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci celoživotního vzdělávání.

Osnova:

Úvod
Literární přehled
Metodika
Vlastní práce
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**
Rozsah pracovní zprávy: **30 - 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 231 s. ISBN 80-85603-40-3
ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vyd., Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
ŠULEŘ, O., *5 rolí manažera a jak je profesionálně zvládnout*, 1.vyd., Praha: Computer Press, 2008, 240 s., ISBN 978-80-251-2316-4.
Periodiky: *Moderní řízení*, HN

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jaroslav Vrchota**
Katedra řízení
Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (25)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním práce a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly, v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb., zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 24.4. 2012

.....

Monika Křistková

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jaroslavu Vrchotovi za odborné vedení a cenné rady při zpracování této bakalářské práce. Dále děkuji Ing. Aleně Čadové za spolupráci a poskytnuté informace.

Obsah

1. ÚVOD	9
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	11
2.1 Motivace	11
2.2 Motiv	12
2.3 Zdroje motivace	13
2.3.1 Potřeby jako základní zdroj motivace.....	13
2.3.2 Návyky jako zdroj motivace	14
2.3.3 Zájmy jako zdroj motivace	14
2.3.4 Hodnoty jako zdroj motivace.....	14
2.3.5 Ideály jako zdroj motivace.....	15
2.4 Motivační nástroje	15
2.5 Teorie motivace	16
2.5.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	16
2.5.2 Herzbergova teorie dvou faktorů	17
2.5.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb	18
2.5.4 Teorie X a Y Douglase Mc Gregora.....	19
2.6 Motivační faktory	19
2.7 Metody podporující motivaci.....	20
2.8 Metody zjišťující úroveň motivace lidí v podniku	22
2.8.1 Analýza sociálního systému řízení	22
2.8.2 Metoda zjišťování spokojenosti pracovníků.....	23
2.8.3 Metoda zkoumání fluktuace pracovníků.....	23
2.9 Stimulace	24

2.10 Stimul.....	25
2.11 Stimulační prostředky	25
2.11.1 Hmotná odměna	26
2.11.2 Obsah práce.....	29
2.11.3 Povzbuzování.....	30
2.11.4 Atmosféra pracovní skupiny	31
2.11.5 Identifikaci s prací, profesí a s podnikem	32
2.11.6 Pracovní podmínky	33
2.11.7 Externí stimulační faktory	33
3. METODIKA	34
4. PRAKTICKÁ ČÁST	36
4.1 Charakteristika vybraného podniku	36
4.1.1 Historie podniku	36
4.1.2 Zaměření podniku	38
4.1.3 Organizační struktura.....	39
4.2 Analýza motivace a stimulace pracovníků v Dopravním podniku města České Budějovice, a.s.	40
4.3 Dotazník.....	41
4.3.1 Identifikační údaje respondentů.....	41
4.3.2 Spokojenost zaměstnanců s prací a podmínkami	43
4.3.3 Motivace zaměstnanců.....	46
4.3.4 Zaměstnanecké výhody.....	50
4.3.5 Možnosti rozvoje	55
4.3.6 Návrhy změn.....	57
5. SHRUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ZMĚN	59

5.1 Shrnutí výsledků	59
5.2 Návrh změn.....	61
6. ZÁVĚR	63
7. SUMMARY.....	64
8. POUŽITÁ LITERATURA	65
PŘÍLOHY	

1. ÚVOD

Snad téměř každý podnik se snaží dosáhnout co nejdříve, a zároveň co nejefektivněji stanovených cílů, mezi které patří především dosažení naplánovaného zisku. Přední příčku v tomto složitém procesu zaujímají, vedle materiálního a technického vybavení, zejména lidské zdroje.

Úkolem vedoucích pracovníků na všech úrovních v podniku je ovlivňovat motivaci zaměstnanců. Tito pracovníci jsou v těsném, dlouhodobém kontaktu se zaměstnanci, pečují o ně, sledují jejich spokojenost, znalosti a dovednosti. Zjištěné poznatky se snaží co nejvíce využít, poskytují zaměstnancům možnost neustálého vzdělávání a kariérního růstu.

Nejznámějším a také nejpoužívanějším nástrojem motivace je hmotná odměna. Je potřeba si ale uvědomit, že pro úspěšnost podniku je důležité klást důraz nejen na finanční ohodnocení, ale i na mnohé další motivační a stimulační prostředky. Dnešním trendem je zaměření se na faktory jako jsou například pracovní prostředí, náplň práce, pracovní tým, volná pracovní doba, neustálé sebevzdělávání a kariérní růst.

Jako téma pro svou bakalářskou práci jsem si zvolila motivaci a stimulaci pracovníků v Dopravním podniku města České Budějovice, a.s. Tuto společnost jsem si vybrala z toho důvodu, že mě zajímá, jakým způsobem ovlivňují pracovníky hmotné i nehmotné motivační faktory v podniku, kde většina zaměstnanců dostává fixní mzdu, kterou mohou sami ovlivnit jen minimálně.

V teoretické části podrobně vysvětluji pojmy motivace, motivační faktory, motivační nástroje, stimulace a stimulační prostředky.

V praktické části provádím dotazníkové šetření, ve kterém jsem se zaměřila na působení motivačních faktorů na zaměstnance. Dále jsem zjišťovala spokojenost s prací a pracovními podmínkami.

Cílem mé práce je zhodnocení úrovně motivace a stimulace pracovníků v podniku, formulace problémů, které byly dotazníkovým šetřením zjištěny a následně navržení změn či zlepšení.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Motivace

Aby organizace dosahovala trvale vysoké úrovně výkonu zaměstnanců, musí svou pozornost zaměřit především na nejvhodnější způsob motivování lidí. K tomu nejčastěji využívá různých nástrojů, jako jsou stimuly, odměny, vedení lidí a práce, kterou vykonávají. Hlavním cílem je tedy vytvořit takové prostředí, díky kterému dochází k odpovídajícím výsledkům managementu. (Armstrong, 1995)

Pro snazší pochopení této oblasti je třeba vysvětlit si základní pojem motivace. Slovo „motivace“ má původ v latinském „movere“ – hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Motivace je chápána jako vnitřní stav člověka, který podněcuje určité chování a aktivitu člověka. (Veber, 2000)

Motivace lidské činnosti, tedy motivaci všech lidských činností, můžeme chápat jako jednu ze základních osobnostních struktur. Pojem motivace vyjadřuje to, že v lidské psychice působí zvláštní, ale ne vždy úplně vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Chování, poznávání, prožívání i jednání, jsou tedy tyto činnosti člověka, které ho orientují určitým směrem a zároveň ho v daném směru udržují. Navenek se toto projevuje v podobě motivované činnosti. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Významným rysem motivace dle **PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1996)** je ta skutečnost, že najednou působí ve třech rovinách (dimenzích):

1. Dimenze směru – je zřejmě nejvýznamnější dimenzí. Tato dimenze motivaci člověka, a zároveň i jeho činnosti, orientuje určitým směrem a naopak od jiných směrů ho odvrací. Tuto skutečnost lze popsat výrazy „chci to a to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“ apod.

2. Dimenze intenzity - činnost, kterou člověk provádí, je závislá na síle jeho motivace. Tuto skutečnost lze vyjádřit výrazy jako jsou například „chci“, „toužím“ apod.

3. Dimenze stálosti, vytrvalosti - ta se projevuje schopností člověka překonávat nejrůznější vnitřní i vnější překážky. Tyto překážky se mohou objevovat při uskutečňování motivovaných činností, nejčastěji zdoláváním různých překážek či nezdarů.

2.2 Motiv

Motiv, spolu se stimulem, patří v problematice motivace k základním pojmům. Motiv je vlastní vnitřní impulz, popud, či pohnutka pro jednání člověka. Můžeme ho chápat jako příčinu chování nebo jednání člověka, která dává tomuto chování smysl. (Dvořáková, 2007)

Problematiku motivace znesnadňuje to, že v psychice člověka v určitý okamžik nepůsobí pouze jeden, ale současně hned několik motivů (soubor motivů). Mohou být shodné, ale zároveň se může stát, že mají zcela opačný směr. Obecně pak lze říci, že motivy, které mají stejný směr, se vzájemně posilují, čímž podporují vznik a průběh dané motivované činnosti. Naopak protikladné motivy se mohou vzájemně oslabovat a tím pádem narušují motivovanou činnost, za určitých podmínek ji dokonce znemožňují. (Kareš, Drlíková, Brabcová, 2006)

S pojmem motiv je velmi pevně spjat pojem cíl. Člověk je motivy hnán kupředu do té doby, dokud nedosáhne očekávaného cíle, uspokojení. Je třeba rozlišovat dva druhy motivů. Terminální jsou ty, které můžeme považovat za cílové, tzn. cíle lze dosáhnout a to dokonce i opakovaně (př. motiv jídla při pocitu hladu). Dále však existují motivy instrumentální. Těmto motivům lze velmi těžko přiřadit cílový stav (např. zájem o určitou oblast - literaturu). (Provazník, Komárková, 1996)

2.3 Zdroje motivace

Zdrojem motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Můžeme jmenovat mnoho skutečností, které se na motivaci podílejí.

Mezi základní zdroje motivace řadí **PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1996)** následující:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály.

2.3.1 Potřeby jako základní zdroj motivace

Potřeba je stav napětí, který vyvolává tendence, které mají tento stav odstranit. Tyto tendence tedy většinou vedou k odstranění určitého nedostatku. Vztah mezi motivací a potřebou je následující:

Nedostatek → Potřeba → Motivace → Na cíl zaměřená činnost → Odstranění nedostatku

Členění potřeb:

a) Primární potřeby

Tyto potřeby jsou spojeny s činnostmi a funkcemi lidského těla. Můžeme sem řadit např. potřebu vzduchu, potravy, tekutin atd.

b) Sekundární potřeby

Mezi sekundární potřeby patří sociální, společenské a psychogenní potřeby. Jsou to ty potřeby, které jsou spjaty s člověkem, jako tvorem kulturním a sociálním. Patří sem například potřeba lásky nebo seberealizace. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

2.3.2 Návyky jako zdroj motivace

Návyky jsou činnosti, které realizuje člověk často nebo pravidelně, stávají se stereotypními, většinou se týkají konkrétních situací. Pokud se člověk do nějaké takové situace dostane, probouzejí se v něm automatické fixované tendence z dřívějšího, jedná tedy v souladu s určitým návykem. Jako návyk tedy můžeme označit opakovaný, fixovaný a automatický způsob jednání člověka v určité situaci. Lze ho také definovat jako naučený vzorec chování. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

2.3.3 Zájmy jako zdroj motivace

Zájem je zvláštní druh motivu. Je to zaměření člověka na určitou oblast. Tyto činnosti rozvíjí a obohacují osobnost člověka. Souvisejí s potřebami poznávat, předmětem zájmu a poznání může být v podstatě cokoli. Lidé se od sebe liší nejen předměty svých zájmů, ale i šířkou, hloubkou, stálostí a působením zájmů. (Pauknerová, 2012)

2.3.4 Hodnoty jako zdroj motivace

Každý člověk se ve svém životě setkává s mnoha skutečnostmi, které nejen poznává, ale také hodnotí, přisuzuje jim určitou hodnotu, důležitost. Tyto skutečnosti má spojené s určitými prožitky, proto neodrážejí jen objektivní význam věcí, ale také individuální smysl pro každého jednotlivce. Toto individuální hodnocení vnímá každá osoba jinak, proto může těmto skutečnostem přiřazovat hodnotu vyšší nebo naopak nižší.

Existují obecně platné hodnoty, které jsou lidmi vnímány s podobnou intenzitou. Mezi tyto hodnoty řadíme zdraví, rodinu, děti, práci a mnoho dalších. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

2.3.5 Ideály jako zdroj motivace

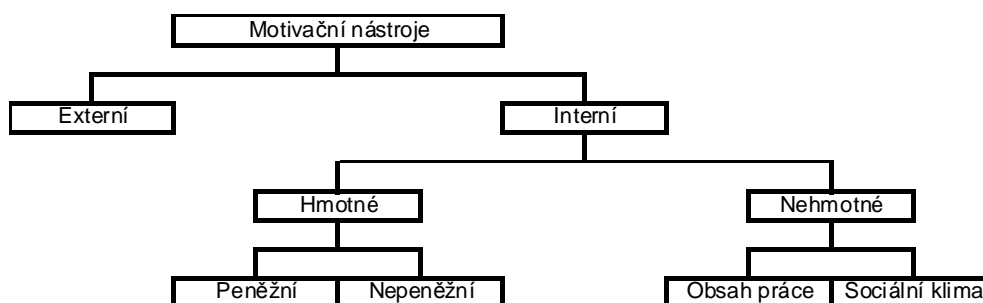
Ideálem můžeme označit určitou ideovou či názornou představu něčeho žádoucího, pozitivního, co pro určitého jedince představuje cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou se týkat osobního života nebo také oblasti pracovní. Ideály vznikají hlavně působením sociálních faktorů – rodiny a autorit. (Provazník, Komárková, 1996)

2.4 Motivační nástroje

Pro větší přehlednost dělíme motivační nástroje a prostředky do několika skupin (viz. obrázek). Prvotní dělení je na externí a interní.

- a) Externí nástroje jsou ovlivňovány zprostředkovaně, spíše je ale organizace ovlivňovat nemůže. Mezi externí nástroje můžeme řadit např. situaci na trhu práce, atraktivnost oboru, ve kterém daná organizace působí a společenské chápání. (Němec, 2002)
- b) Interní nástroje jsou v kompetenci organizace a dále je dělíme na hmotné a nehmotné. V rámci hmotných nástrojů rozlišujeme peněžní (mzda, plat) a nepeněžní (služební automobil, životní pojištění) prostředky. Mezi nehmotné prostředky lze dále zařadit obsah a charakter práce, kvalitu vztahů na pracovišti, sociální klima a podnikovou kulturu. To všechno jsou nástroje, kterými může organizace působit na motivaci pracovníků. (Němec, 2002)

Obrázek 1: Motivační nástroje



Zdroj: Němec (2002)

2.5 Teorie motivace

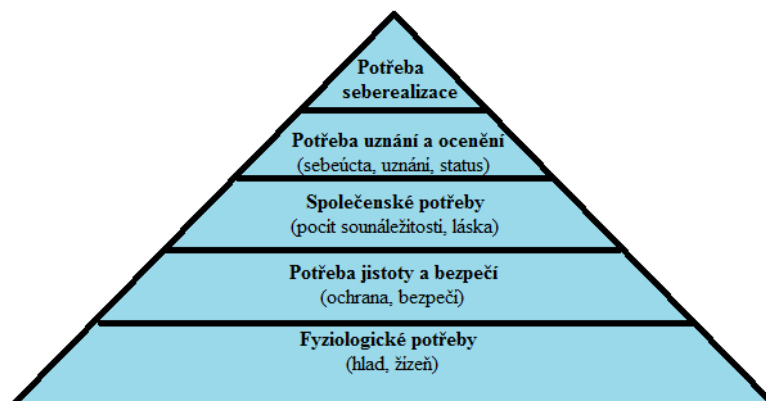
Teorie motivace se zabývá procesem motivování, procesem utváření motivací. Dává odpovědi na otázky, proč se lidé při práci chovají určitým způsobem. Zároveň popisuje, čím mohou organizace zaměstnance povzbudit, aby uplatnili své schopnosti a dovednosti. Tím uspokojují nejen potřeby vlastní, ale i podniku. (Armstrong, 2006)

2.5.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Tato teorie patří mezi neznámější teorie motivace, jejímž autorem je americký psycholog Abraham Maslow. Říká, že základem lidské aktivity je uspokojování potřeb. Potřebám, které má každý člověk, je dáván různý význam. Maslow rozdělil pět skupin potřeb a hierarchicky je seřadil:

- a) Fyziologické potřeby definoval jako potřeby základní, jejichž naplnění je nezbytné k přežití (potřeba vody, potravy, vzduchu...).
- b) Potřeba jistoty a bezpečí zajišťují a uchovávají existenci i do budoucna, vylučují nebezpečí a ohrožení.
- c) Společenské potřeby (sounáležitost, láska, přátelství) znázorňují potřebu začlenit se do určité skupiny, většího celku a také dobrých vztahů k ostatním lidem.
- d) Potřeba uznání a ocenění zahrnuje sebeocenění, respekt a uznání osoby ze stran ostatních.
- e) Potřeba seberealizace je realizací vlastního potenciálu. Člověk by měl realizovat všechny své schopnosti a talent. (Bělohlávek, 1996)

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Bělohávek (1996)

Maslowova teorie hierarchie potřeb je mezi manažery velmi často využívána, má ale i své kritiky. Často jí bývá vytýkáno, že je příliš obecná a popisná. Mezi největší nedostatky této teorie řadíme:

- a) Každý člověk má jinou hierarchii potřeb.
- b) Mohou existovat určité faktory, které uspokojují všechny potřeby.
- c) Potřeby se mění v průběhu času. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997)

2.5.2 Herzbergova teorie dvou faktorů

Frederick Herzberg formuloval teorii, která je založena na působení dvou faktorů na pracovníka. Jsou to faktory motivační a hygienické.

- a) Hygienické faktory – řadíme sem základní pracovní lidské potřeby, které vlastně nemotivují, ale jejich zanedbání vede k nespokojenosti (rezervace parkování, dostatek nepracovních dní). Většinou jde ale o finance. (Adair, 1993)
- b) Motivační faktory – jsou ty faktory, které nutí lidi uspět. Bývají používány manažerem pro udržení spokojenosti pracovníků (povýšení, uznání, vyznamenání). (Adair, 1993)

Konkrétním příkladem aplikace této teorie je uznání za odvedenou práci (motivační faktor) a výplata (hygienický faktor). Pokud bychom pracovníka nezaplátili,

byl by nepokojen. Pokud jej zaplatíme, bude na určitou dobu rád, ale po nějakém čase to pomine. Na druhé straně, pokud zaměstnance pochválíme za odvedenou práci, bude mít dobrý pocit poměrně dlouho a tento pocit se tak odrazí na jeho pracovním výkonu. Z této teorie vyplývá, že manažeři by se měli snažit skrze plnění hygienických faktorů uspokojovat své podřízené, ale neměli by tyto faktory brát jako něco, co požene pracovníky vpřed. (Heller, 2001)

2.5.3 Alderferova teorie tří kategorií potřeb

Tato teorie vychází z následujících čtyř principů:

1. Hypotéza frustrace: vyjadřuje myšlenku, že neuspokojená potřeba se stává dominantní.
2. Hypotéza frustrace – regrese: jestliže není možné uspokojit danou potřebu, stává se dominantní nižší potřeba.
3. Hypotéza progresivního uspokojení: jestliže dojde k uspokojení potřeby, následuje vznik nových potřeb.
4. Hypotéza progresivní frustrace: v případě, že nedojde k uspokojení potřeby, může vzniknout potřeba po uspokojení hierarchicky vyšších potřeb. (Nakonečný, 1992)

Alderferova teorie je určitou modifikací hierarchie potřeb Maslowa. Definuje tři motivy, ERG: E – existence, tento motiv představuje nutnost uspokojení základních lidských potřeb, R – relations, představuje potřebu mezilidských vztahů a spolupráce, G – growth, znázorňuje potřebu dalšího osobního, profesního rozvoje. Stejně jako Maslow uvádí, že nejprve musí být uspokojeny potřeby základní, netrvá však na hierarchii osobních potřeb (Kareš, Drlíková, Brabcová, 2006)

2.5.4 Teorie X a Y Douglase Mc Gregora

Tato teorie třídí povahy lidí do dvou skupin a to na X a Y:

- Teorie X (krátké vodítko) – je potřeba mít neustálý dozor nad prací, protože člověk k ní má vrozený odpor, snaží se jí vyhnout, je od přírody tvor líný a nesamostatný. Člověka je třeba k práci nutit pod pohrůžkou trestu, měl by být kontrolován a usměrňován, naopak dobrou práci a dobrý výkon je třeba odměnit finančně. (Rejf, Kříž, 1996)
- Teorie Y (dlouhé vodítko) – fyzická a duševní námaha je pro člověka při práci stejně přirozená jako hra a pohyb. Zaměstnanci jsou ochotni se dobrovolně angažovat, není nutné je řídit a dodržovat nad nimi neustálý dozor, aby směřovali k podnikovým cílům. Pokud lidé pracují ve vhodných podmínkách, naučí se odpovědnost nejen přijímat, ale zároveň i vyžadovat. Pro řešení úkolů jsou lidé schopni využívat tvořivost, důvtip a představivost. (Rejf, Kříž, 1996)

Většina manažerů se pohybuje na pomezí mezi teorií X a Y. Tyto teorie se netýkají pouze jednotlivců, ale celých organizací. Často se stává, že v Y organizaci jsou X manažeři a naopak. Typický X manažer se nejčastěji drží mimo svůj tým, setkává se s ním pouze v případě udělování příkazů nebo důtek. Pro manažera typu Y je typické to, že se radí se svým týmem předtím, než přijme určité rozhodnutí. Tento přístup je mnohem více motivující než přístup X. (Tureckiová, 2004)

2.6 Motivační faktory

Hlavním úkolem manažera je zajistit, aby nejen celý tým, ale i jeho jednotlivci, podávali co nejlepší výkony. Aby toho však docílil, musí umět uplatňovat širokou škálu motivačních faktorů. (Keller, 2001)

Nejdůležitějšími motivačními faktory pro manažera je chvála a kritika. Pravidlem je, pokud chce manažer účinně chválit a kritizovat, musí znát nejen to, co chce chválit a kritizovat, ale zároveň koho chce chválit a kritizovat. Manažer má tedy

právo někoho neznat, ale má povinnost se jej snažit poznat. Společným znakem chvály a kritiky je, že jsou důležité v pravý čas a na pravém místě. Důležité je, že nelze nahradit finanční odměnu chválou a naopak, to potom není motivující. Zároveň platí, že kritika je motivující tehdy, je-li pozitivní a konstruktivní. (Stýblo, 1992)

Motivace je vždy produktem správného vedení lidí, proto je důležité vypracovat si účinnou strategii chválení a kárání. Správný manažer klade důraz na to, co dělají lidé správně a potom je chválí. Častou chybou je čekání na to, až někoho nachytá, aby jej mohl pokárat. Kárá se ve chvíli, kdy se pracovník dopustí omylu, je důležité říct přesně, v čem udělal chybu a zároveň ho ujistit, že má o něm manažer jinak dobré mínění a „obrátil list“. (Stýblo, 1992)

2.7 Metody podporující motivaci

V současné době, podle STÝBLA (1992), rozlišujeme 3 metody, které se razantně prosazují v evropském managementu.

1. Job enrichment – obohacování práce. Podstata tkví v tom, že se manažer nesmí bát delegovat pravomoc a odpovědnost svým spolupracovníkům. Pokud je manažer dobrý, umí si najít takovou situaci, kde může svým spolupracovníkům dát práva a povinnosti řešit úkoly. Pro ně se tímto vytváří prostor k samostatnému myšlení. Zvyšováním kompetencí a odpovědnosti vyjde najevo, kdo umí a nebo kdo na to naopak nemá. Kdo nikdy nezkusí dát šanci jiným, toto nikdy nepozná a je tím sám proti sobě.
2. Job enlargement – zvětšování či rozšiřování práce a pracovní způsobilosti. Jde tedy přesně o rozšiřování profesních dovedností a kvalifikace. Tato metoda je postavena na tom, že odpovídající pracovní výkon podává pouze ten člověk, který je svěží, to znamená duševně i fyzicky. Tato metoda se uplatňuje v každodenních činnostech, které se opakují a jsou stereotypní. Týká se manuální práce, tedy práce u pásu při sériové výrobě, ale zároveň také práce duševní jako je účetnictví, statistika, práce na počítačích atd. Činnosti, které jsou jednotvárné, zvyšují únavu, snižují pozornost a oslabují vnímání. Pokud jde tedy o manuální činnost, připojují se fyziologické důsledky jako je únava svalů atd.

Plnohodnotný pracovní výkon přitom odvádí pouze takový pracovník, který je odolný proti takovýmto vlivům. Takovéto odolnosti se dosahuje odstraněním negativních účinků jednotvárnosti, střídáním pracovních činností apod. Podstatou metody job enlargement je tedy rozšiřování kvalifikace pracovníka. Pro pracovníka je tato metoda přínosem, rozšiřováním kvalifikace se zvyšuje možnost jeho dalšího uplatnění. Pracovníci dostávají také vyšší plat a posilují si takto jistotu svého uplatnění u dané společnosti.

3. Job rotation spočívá v obměně – rotaci na pracovních místech či ve funkcích. Tuto rotaci lze rozlišovat ve dvou směrech a to horizontálně a vertikálně.

- Horizontální job rotation je taková obměna, kdy pracovník z útvaru marketingu určité firmy je pracovníčně zařazen do oddělení technologie výroby, kontroly jakosti apod. nebo naopak. Tato filozofie je postavena na myšlence, že dobře obchodovat a prodávat může jen ten, kdo zná dobře výrobek a jeho přednosti. Také platí to, že kdo chce vyrábět kvalitní výrobky, musí znát dobře požadavky toho, pro koho jsou tyto výrobky určeny. Proto není pro zahraniční firmy žádnou novinkou to, že pracovník určitého oddělení působí v jiné zemi, kde má společnost pobočku.
- Vertikální job rotation je také spojena s myšlenkou se co nejvíce přiblížit zákazníkovi. Jde o situace, kdy vyšší vedoucí pracovníci na určitou dobu přecházejí do nižších článků organizačních jednotek apod. Smyslem je tedy co nejlépe a nejbližší poznat zákazníka, jeho potřeby, přání, zájmy, očekávání a zároveň získat informace pro zhodnocení tržní situace.

Všechny tři metody mají jedno společné – motivovat pracovníky. (Stýblo, 1992)

2.8 Metody zjišťující úroveň motivace lidí v podniku

2.8.1 Analýza sociálního systému řízení

Tato metoda se zaměřuje na tyto klíčové otázky:

- Sociální ekvifinalita – cílem vrcholových vedoucích pracovníků je určit dlouhodobé cíle podniku, které propojují technicko – organizační, ekonomické, sociálně - psychologické a další aspekty, a zároveň schopnost pracovníků získávat informace pro uskutečnění těchto cílů,
- participace – zkoumají se hlavně neformální předpoklady a podmínky vedení pracovních kolektivů a schopnost vedoucích pracovníků použít participativní prvky řízení,
- interakce – předmětem zkoumání jsou informační sítě a komunikační toky v organizaci, podíl pracovníků různých stupňů řízení na komunikační interakci, poté také vhodnost a rozsah metod sociálního řízení,
- motivace – zjišťuje se osobní hodnoty pracovníků, struktura jejich potřeb, zájmů a postojů, vztah k práci, spolupracovníkům, vedoucím apod,
- odolnost – předmětem jsou osobnostní proměnné, specifické rysy a interpersonální hodnoty pro zvládnání náročných a kritických pracovních i životních situací.

Metoda analýzy sociálního systému řízení má kromě funkce poznávací vytvářet předpoklady pro tvorbu sociálních změn, které budou napomáhat zvyšovat momentální úroveň činností v organizaci. Aby byla metoda úspěšná, je nutná znalost údajů o sociálním řízení. Součástí této metody je využití dílčích metod zkoumání, jako je např. dotazník, rozhovor. (Němec, 2002)

2.8.2 Metoda zjišťování spokojenosti pracovníků

Touto metodou můžeme zjišťovat míru pracovní spokojenosti a příčiny vztahu k vykonávané práci. Základním prvkem této metody je dotazník. Vypracovává se z důvodu nutnosti zjišťování názorů provozních pracovníků, tedy těch, kteří nejsou ve vedoucích funkcích. Jeho podání přináší přehled o hodnocení pracoviště, o míře spokojenosti pracovníků apod. Podle obsahu se dotazník člení na skupiny faktorů práce, pracovního a sociálního prostředí. Jde o faktory jako je například spokojenost na pracovišti, motivace a vztah k práci, plat a systém odměňování, osobní a demografické údaje apod.

Tyto získané údaje lze zpracovat a vyhodnotit pro účely řízení.

Toto dotazníkové šetření se může aplikovat individuálně nebo skupinově. Je nenáročné, je na něj třeba okolo 20 minut. Výsledky dotazníků poskytují cenné informace o úrovni jednotlivých faktorů práce a pracovního prostředí. Tato metoda je vhodným prostředkem pro zjišťování informací, které jsou potřebné pro plány personálního a sociálního rozvoje. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

2.8.3 Metoda zkoumání fluktuace pracovníků

Jedná se o rozbor informací o příčinách odchodu zaměstnanců z organizace, cílem je vystihnout flukтуаční tendence v kolektivu a přijmout opatření pro jeho stabilizaci.

Fluktuace představuje mobilitu pracovníků mezi podnikem a vnějším prostředím, kdy pracovníci z různých důvodů z podniku odcházejí. Tato mobilita je přirozená, jestliže jsou příčiny odchodů pracovníků z podniku společensky a objektivně nezbytné. Pokud je důvodem odchodu například nespokojenost pracovníků s pracovním prostředím nebo podmínkami, nepřiměřená nebo nespravedlivá odměna za práci, konflikty na pracovišti atd., potom jde o jev nežádoucí.

Zkoumání fluktuace je možné pomocí několika postupů. Nejjednodušším je statistická analýza, která vyjadřuje četnost odchodů pracovníků v průběhu určitého časového období, přihlíží se k takovým charakteristikám jako je věk, pohlaví, profese

atd. Podobný způsob představuje analýza osobních karet pracovníků, kteří odešli za určité období.

Další formou je analýza příčin uváděných pracovníky, kteří z podniku odešli.

Zkoumání fluktuace pracovníků musí být podloženo informacemi o činnosti a stavu podniku i o subjektivní názory zaměstnanců. Cílem je zachytit objektivní situaci v podniku, postihnout fluktuační tendence v uceleném kolektivu pracovníků a stanovit opatření k jeho stabilizaci. (Armstrong, 2006)

2.9 Stimulace

Velmi často je pojem stimulace zaměňován se slovem motivace. Základní rozdíl můžeme najít v tom, že stimulace představuje vnější působení na lidskou psychiku. Nejčastější stimulací je jednání jiného člověka. (Růžička, 1992)

Stimulaci tedy vysvětlujeme jako soubor vnějších pobídek a podnětů, které usměrňují jednání pracovníků a působí na jejich motivaci. Stimulace může mít různé formy a podoby. S motivací mají společné to, že ovlivňují činnost druhého člověka aktivními vnějšími zásahy, které vedou ke změně jeho psychiky, hlavně tedy ke změně jeho motivace. Důležité zároveň je to, že působení na člověka musí být vědomé a záměrné.

Stimulaci lze rozlišovat podle toho, zda je zaměřena na perspektivu úspěchu (stimulace kladným hodnocením, popřípadě různými odměnami), nebo na perspektivu neúspěchu (stimulace záporným hodnocením, sankcemi, tresty).

Pracovníka kladně stimuluje to, co umožňuje uspokojovat jeho momentální potřeby a zároveň to, co je v rovnováze s jeho životními hodnotami. Na druhou stranu je pro pracovníka rušivé to, co brání v uspokojování jeho současných aktuálních potřeb nebo to, co je v rozporu s jeho životními hodnotami. Lze tedy říct, že jakákoli stimulace může mít vzhledem ke konečnému výsledku vliv pozitivní, negativní nebo neutrální. (Mayerová, Růžička, 2002)

2.10 Stimul

Stimul je jakýkoliv podnět, který v motivaci člověka vyvolá nějakou změnu. Má žádoucí účinek jen tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem člověka a se situací, ve které se člověk nachází. Můžeme rozlišovat impulzy, což jsou endogenní (vnitřní) podněty, které signalizují určitou změnu v těle nebo mysli člověka. Vnější podněty, které se vztahují na vrozené nebo naučené impulzy, tedy na určitý motiv, nazýváme incetivy.

Mezi impulzy lze také řadit takové stavy těla, jako je například bolest zubů, tělesná únava či nervozita před zkouškou.

Nabídka možnosti pracovního postupu, pochvala za dobrý výkon apod. je incetivem.

To co bude impulzem nebo incetivem určuje každý konkrétní člověk sám, závisí to na jeho trvalém motivačním profilu. Z tohoto vyplývá, že impulzem nebo incetivem může být cokoliv, zároveň ale nemusí. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

2.11 Stimulační prostředky

Pro člověka může být stimulem v podstatě vše, co je pro něj významné a zároveň vše, co mu může podnik nabídnout. Stimulační prostředky jsou zařazeny podle toho, jak jsou z psychologického hlediska důležité.

Mezi nejvýznamnější stimulační prostředky řadíme:

- Hmotnou odměnu,
- obsah práce,
- povzbuzování,
- atmosféru pracovní skupiny,
- pracovní podmínky,
- identifikaci s prací, profesí a s podnikem,
- externí stimulační faktory. (Provazník, Komárková, 1996)

Je velmi důležité rozlišovat význam slova plat a odměna. Platem se označuje plat základní. Naproti tomu odměna zahrnuje všechny komponenty jak finančních tak materiálních hodnot, které jsou poskytovány za práci vykonanou zaměstnancem. Jsou to například různé bonifikace, zejména tedy prémie, dlouhodobé i krátkodobé podíly na hospodářském výsledku, služební automobil apod. Proto by bylo výhodnější používat souhrnný pojem hmotná odměna. (Niermeyer, Seyffert, 2009)

2.11.1 Hmotná odměna

Hmotná odměna má formu nejen peněžní (plat, mzda, prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale i nepeněžní.

Specifickým příkladem nepeněžní hmotné odměny může být služební automobil, který je využíván i k soukromým účelům, dále zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, bezúročné půjčky, příspěvky na oblečení, kadeřníka, sport a další. (Bedrnová, Nový a kol. 2004)

Pro hmotné peněžní, ale i nepeněžní odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační působení:

- Hlavní je, aby existoval přímý vztah hmotné odměny a výkonu.
- Odměny by měly přijít po dokončení úkolu, nikoli předem.
- Pracovník by měl mít dána přesná pravidla, která určí vazbu mezi jím vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by mu neměla být dána automaticky, ale za odvedený výkon a pracovník by měl jasně vědět, za jaký.
- Na začátku by měla být vymezena pravidla, která stanoví, kdy si pracovník svou odměnu zaslouží, jaké pro to musí podávat výkony a po jakou dobu. (Provazník, Komárková, 1996)

Základní podmínkou přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je spravedlnost. V případě, že tomu tak není, může docházet k poklesu stimulace, ale také k vzniku problematických mezilidských vztahů na pracovišti.

Hmotná odměna nejvíce působí na ty pracovníky, kteří mají ve svém motivačním profilu výraznou nebo méně výraznou orientaci na hmotnou odměnu. Naproti tomu spravedlnost a dodržování pravidel působí bez výjimek na všechny pracovníky. (Provazník, Komárková, 1996)

Do hmotné odměny lze zařadit i to, že mnoho organizací využívá tzv. sociálních programů:

1. Zřizování osobních individuálních účtů - zaměstnavatel zřizuje pro své zaměstnance tzv. osobní účty, na které vždy za určité období zasílá danou finanční částku. Zaměstnanec poté volí mezi různými nabídkami až do doby, kdy vyčerpá přidělenou částku. Zaměstnavatel přispívá na:

- Zdravotní péči – lázeňská péče, zdravotní péče, která není hrazena v rámci zákonného zdravotního pojištění.
- Rekreaci – můžeme sem zařadit léčebné či ozdravné pobyty, dětské zájezdy.
- Školné – úhrada školného, vzdělávacích kurzů, ale i zaplacené dny, které zaměstnanec netráví v práci, ale ve škole.
- Pojištění a připojištění – příspěvky na pojištění individuálně sjednané zaměstnancem (životní, úrazové, penzijní...)
- Příspěvek na dopravu do a ze zaměstnání – hrazení nákladů, které jsou spojeny s dojížděním zaměstnanců do a ze zaměstnání hromadnými dopravními prostředky.
- Příspěvek na sportovní činnost – permanentky, členské příspěvky, příspěvky na sportovní potřeby a jiné.

2. Příspěvek zaměstnavatele na stravování - většinou to bývá tak, že je přispíváno na jedno odebrané jídlo určitou finanční částkou. Zaměstnanec si poté hradí rozdíl mezi hodnotou potravin a příspěvkem zaměstnavatele a nebo rozdíl mezi skutečnou cenou jídla a podílem zaměstnavatele na ceně jídla. Zaměstnavatel buď umožňuje stravování ve svých stravovacích zařízeních a nebo zabezpečuje stravování jinými způsoby, např. poukázkami na jídlo (stravenky).

3. Příspěvek na penzijní připojištění - zaměstnavatel přispívá zaměstnancům na penzijní připojištění ve chvíli, kdy zaměstnanci uzavřeli smlouvu i penzijním připojištěním se státním příspěvkem. Částka, kterou zaměstnavatel přispívá, může být u všech zaměstnanců stejná, nebo se může lišit na základě délky zaměstnání, popřípadě vykonávanou pozicí.
4. Příspěvek na ubytování – v současné době je tato otázka individuální u každého zaměstnance. Organizace vyvíjí aktivitu v péči o bydlení jen ve výjimečných případech a to hlavně z důvodu získání nebo stabilizace zaměstnance. Tato péče bývá realizována zejména ve formě příspěvku, který zaměstnavatel poskytuje zaměstnanci na přechodné ubytování. Ubytování bývá buď ve vlastních, nebo v pronajatých kapacitách.
5. Sociální výpomoc – Jednorázová sociální výpomoc může být poskytnuta v závažných sociálních případech. V případě smrti zaměstnance může být sociální výpomoc poskytnuta manželu, dítěti nebo rodičům zemřelého.
6. Příspěvek zaměstnavatele na dětskou rekreaci – toto se většinou týká dětí do doby ukončení povinné školní docházky. Zaměstnavatel přispívá například na dětské tábory nebo léčebné pobyty.
7. Příspěvek zaměstnavatele důchodcům – tyto příspěvky bývají poskytovány důchodcům, bývalým zaměstnancům a to většinou na akce, které pořádá podnik. (Němec, 2002)

Do oblasti sociálního rozvoje lze zařadit i další oblasti sociální péče jako například:

- Zdravotní péče – úhrada vstupních a výstupních zdravotních prohlídek, bezplatné periodické lékařské prohlídky...
- Sociální personální a právní služby – informování zaměstnanců o možnostech a formách právní pomoci a jiné odborné pomoci v oblastech zákona o advokacii, notářích, daňovém poradenství a souvisejících právních předpisech.
- Rekreace – pomoc při zprostředkování rekreačních pobytů.

- Půjčky – poskytování půjček na pořízení bytu, domu nebo při tíživé finanční situaci.
- Doprava do a ze zaměstnání – zajištění dopravy v případě například dislokovaných pracovišť. (Němec, 2002)

2.11.2 Obsah práce

V rámci motivačního profilu můžeme nalézt dimenzi orientace na úspěch a jejím protipólem je orientace na obsah činnosti. Zaměřujeme se na takové prvky činnosti, které mají stimulační charakter. Zároveň si musíme uvědomovat, že stimulační aspekt určité činnosti není u všech pracovníků stejný. (Adair, 1993)

Apely, které působí na obsah práce:

- Apel na tvořivé myšlení – kladen důraz na hledání nových pracovních řešení, reakce na měnící se podmínky, možnost uplatnění vlastních nápadů, nelze používat jen navyklé činnosti.
- Apel na samostatnost, autonomii – člověk vystupuje v práci individuálně, zodpovědně, sám si určuje, kdy, jak a co bude vykonávat, neřídí se pouze danými rozkazy.
- Apel na koncepční myšlení – každá práce potřebuje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich další promítnutí do budoucna.
- Apel na systematické myšlení – promítání návazností (časových, technologických a logických), rychlost a pružnost myšlení, vyvozování vztahů a poté jejich důsledků.
- Apel hrdosti na práci – každá práce je užitečná, má smysl a vytváří hodnoty.
- Apel hrdosti na vlastní schopnosti – v práci může uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality, dovednosti, schopnosti a znalosti.
- Apel na prestiž – společenské ocenění atraktivity práce
- Apel na seberozvoj – zvládání nových a náročnějších úkolů v důsledku neustálého rozvoje oborů

- Apel sebekontroly – získávání zpětné vazby o výsledku vykonávané činnosti.
- Apel moci – nadvláda a nadřízenost nad ostatními lidmi.
- Apel estetický – v rámci práce dochází k zacházení s estetickými hodnotami a to uměleckými i mimouměleckými.
- Apel společenský – utváření mezilidských vztahů na pracovišti
- Apel péče o druhé lidi – pocit uspokojení z pomoci někomu druhému
- Apel péče o přírodu – napravování škod způsobených civilizací, snaha předcházet těmto škodám
- Apel nebe nad hlavou – vykonávání práce pod širým nebem,
- Apel jistoty a perspektivnosti jistot – práce v oboru, který se v současné době považuje za perspektivní. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

Tyto stimulační apely působí na činnost pracovníka, kterou vykonává. Kromě těchto existuje velké množství dalších apelů, které vznikají z konkrétních pracovních činností. (Provazník, Komárková, 1996)

2.11.3 Povzbuzování

Vedoucí pracovníci skrze povzbuzování pomáhají pracovníkům objevovat stimulační hodnota v obsahu práce. Je to vlastně neformální hodnocení, které je zaměřeno zejména na pozitivních prvcích. Neformální hodnocení neovlivňuje jen racionální (obsahovou), ale i prožitkovou (emocionální) rovinu.

V racionální rovině jde o zpětnou vazbu. Vedoucí pracovník informuje pracovníka, do jaké míry odpovídá jeho pracovní výkon očekávání vzhledem ke stanovenému cíly. Nejúčinnější je zpětná vazba ve chvíli, kdy je podávána konkrétně (tato operace, tento projekt, návrh atd.) a zároveň přímo v průběhu dané činnosti nebo ihned po jejím skončení. Zpětná vazba by se měla podávat neveřejně a to hlavně v případě negativní zpětné vazby. Dále je důležité vyjadřovat se jednoduše a srozumitelně, aby příjemce vše pochopil správně.

V prožitkové rovině musí pracovník vnímat, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité a musí cítit uspokojení z toho, co dokázal. Dochází ke zvyšování jeho sebedůvěry, dostavuje se pocit, že je schopen podat ještě lepší výkon. Komplexně se posiluje jeho motivace, je ochotný a hlavně chce pracovat.

Pozitivní povzbuzování v naší kultuře nemá příliš velkou tradici, což vede ke vzniku bludného kruhu. Děti, které nebyly chváleny, ale naopak vyrůstaly v rodině, která pouze napomínala a trestala, vyrostou v takové manažery a pracovníky, kteří upozorňují pouze na nedostatky. To pozitivní a dobré totiž považují za samozřejmost, které si není třeba všímat. Důsledkem toho je, že práce je brána jako nutné zlo a výsledky jsou potom nízké.

Dobrý vedoucí pracovník by měl u svých podřízených objevovat a oceňovat všechny dobré a k cíli směřující výsledky.

Jedno z největších umění mezilidské komunikace je umět upozornit na chyby a nedostatky, ale zároveň člověka neodradit. Existují programy, ve kterých se lze tomuto naučit.

Neformální neveřejné hodnocení se někdy může prolínat s hodnocením veřejným. Velké úspěchy jsou prezentovány na poradách, vyvěšují se na vývěškách v podniku i mimo něj. Toto je způsob, jak zaměstnancům poděkovat a vyjádřit uznání. Pokud je toto prováděno citlivě vzhledem k zaměstnanci, může to být pro něj mnohem větší poctou a povzbuzením, než neveřejné hodnocení. (Provazník, Komárková, 1996)

2.11.4 Atmosféra pracovní skupiny

Vedoucí pracovník nemůže skupině nařizovat, jak se má chovat, ale může ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí. Hlavním faktorem je, aby na dění ve skupině působil svou formální i neformální autoritou. Musí se utvořit mezi ním a skupinou pocit důvěry. Aby se tak stalo, musí manažer skupinu brát jako celek, respektovat ji a k jejím členům se chovat spravedlivě. (Pauknerová, 2012)

V rámci skupiny dochází k porovnávání pracovních výsledků. Pokud se jedná o dobrou skupinu, pozitivní porovnání přináší posílení sebevědomí, negativní povzbuzuje ochotu se zlepšit. Špatné pracovní skupiny působí na výkony jednotlivců negativně.

Dobrý výkon některého z členů může skupina hodnotit negativně (šplhoun). V tomto případě se vytváří překážky a problémy v práci. (Růžička, Mayerová, 2002)

Pozitivním prvkem, který zvyšuje motivaci lidí, je soutěživost mezi skupinami. Je třeba si dávat pozor, aby toto nepřerostlo v soupeření a řevnivost. Toto se stává ve chvíli, kdy do pozadí ustoupí prosperita podniku a projeví se iracionální vášně.

Vedoucí pracovník by se měl zaměřit na to, aby správně rozpoznal těchto sedm skupinových fenoménů:

1. Jakou roli hraje každý jednotlivec v podniku.
2. Kdo má pozici vůdce a jakým způsobem skupinu ovlivňuje.
3. Vnitřní strukturu skupiny, hierarchii členů (pokud je členěna).
4. Probíhající procesy ve skupině, v čem a k jakým dochází změnám.
5. Soudržnost skupiny, vázanost jednotlivých členů ke skupině.
6. Konkrétní pravidla a normy chování, které si skupina vytvořila.
7. Reakce na porušení pravidel, tolerantnost skupiny, používání sankcí.

Pokud vedoucí pracovník nezná tyto základní fenomény, nemůže skupinu efektivně vést, ovlivňovat a předcházet problémům, které se objevují v mezilidských vztazích. (Bedrnová, Nový a kol., 2004)

2.11.5 Identifikaci s prací, profesí a s podnikem

Identifikace s podnikem představuje ztotožnění pracovníka s organizací. Charakteristické je přijetí podnikových cílů, jsou chápány jako cíle vlastní.

Pokud dojde k propojení identifikace s prací s identifikací s profesí a podnikem, vede to k tomu, že pracovní výkon zaměstnance je po dlouhou dobu vysoký, pracuje hospodárně, je tvořivý, odpovědný, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům. V tuto chvíli je pracovník pro podnik nejefektivnější. (Provazník, Komárková, 1996)

2.11.6 Pracovní podmínky

Velký vliv, ať kladný nebo záporný, na člověka mají podmínky pracovního prostředí. K nejvýznamnějším podmínkám můžeme řadit tyto:

- prostorové a funkční řešení pracoviště,
- fyzické podmínky a to tyto:
 - světelné podmínky,
 - barevné řešení pracoviště,
 - zvukové podmínky pracoviště,
 - vibrace a otřesy,
 - mikroklimatické podmínky.
- podmínky bezpečnosti práce (bezpečnostně technické zajištění strojů a zařízení, ochrana pracujících, výchova a výcvik k bezpečnosti práce),
- hygienické podmínky,
- estetické podmínky (estetické řešení budov, prostor, nástrojů a zařízení).

Čím lepší vytváří organizace pracovníkovi podmínky, tím vyšší je výkon pracovníka a zároveň se zlepšuje vztah pracovník – podnik. (Horalíková, 2006)

2.11.7 Externí stimulační faktory

Ochotu pracovat ovlivňují také faktory, které mají širší rámec než je jen podnik. Závisí to na image podniku, jeho pověsti a prestiži. Čím více je podnik vnímán jako prestižní a uznávaný, tím je stimulace k práci větší a naopak.

Image podniku je ovlivněna jak faktory, které podnik ovlivnit nedokáže, tak faktory, které má v rukou.

Z vnějšku na podnik také působí makroekonomická situace. Pokud je očekáván ekonomický růst, působení je stimulační, naopak stagnace a recese působí demotivačně.

Do oblasti externích stimulačních faktorů dále můžeme řadit politickou situaci, mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů a očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci nejen sociálního, ale i pracovního okolí. (Provazník, Komárková, 1996)

3. METODIKA

Cílem mé bakalářské práce je analyzovat a zhodnotit současnou úroveň motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku a navrhnout případné změny. Práce má za úkol zaměřit se na nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů a najít způsob, jak je co nejvíce minimalizovat, zároveň je velmi důležité navrhnout případné změny tak, aby se chybám co nejvíce předcházelo a postupně došlo k jejich úplnému odstranění.

Pro svou práci jsem si vybrala Dopravní podnik města České Budějovice, a.s. Tento podnik jsem zvolila z toho důvodu, že v něm brigádně pracuji, proto mám snazší přístup k informacím, nachází se poblíž mého bydliště a má dostatečný počet zaměstnanců.

Abych se mohla problematikou motivace a stimulace objektivně zabývat, musela jsem se nejprve na úvod věnovat studiu odborné literatury. Vymezení základních pojmů jsem zpracovala do teoretické části.

Další důležité informace pro vypracování praktické části jsem získávala přímo z materiálů, které mi poskytl v podniku a v neposlední řadě také konzultacemi s pracovníky. Na základě těchto získaných informací jsem vytvořila dotazník, který obsahoval 20 otázek. V úvodu dotazníku byly otázky, které se týkaly základních údajů o dotazovaném jako jsou například pohlaví nebo věk. Poté následovaly otázky, které se již zaměřily přímo na motivaci a stimulaci.

Nejprve jsem provedla pilotní ověření, rozdala jsem dotazník 8 zaměstnancům společnosti. Šest z nich vyplnilo dotazník bez problémů, ale 2 uvedli, že neporozuměli jedné otázce. Tuto otázku jsem tedy přepracovala, aby byla dobře srozumitelná.

Dotazníkový průzkum byl prováděn na přelomu února a března 2012. Dotazník zodpovědělo celkem 78 respondentů. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory zaměstnanců podniku na problematiku motivace a stimulace.

Data, která byla získána z vyplněných dotazníků, byla zpracována pomocí počítače (programy Microsoft Word a Excel).

Ke každému dílčímu výsledku byla vytvořena tabulka, graf a slovní hodnocení, které vyplynulo z dotazníkového šetření a komentuje získané informace.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Společnost vznikla 1. září 1997 z tehdejšího Dopravního podniku města Českých Budějovic, s.p. Zajišťuje dopravu na území města a přilehlých obcí. Jediným akcionářem je Statutární město České Budějovice. Provoz společnosti v současné době zajišťuje 414 zaměstnanců. Základní kapitál společnosti je 467,2 mil. Kč, celkové roční výnosy včetně úhrady prokazatelné ztráty činí 430 mil. Kč.

4.1.1 Historie podniku

Protože jsou České Budějovice sídlem mnoha světových průmyslových podniků a důležitým dopravním uzlem, mají i poměrně vysoké nároky na městskou hromadnou dopravu. Byly ale i doby, kdy v nich jezdila tramvaj.

Na počátku bylo nejdůležitějším úkolem zajistit spojení mezi centrem a hlavním nádražím. Tohoto úkolu se poprvé v Českých Budějovicích zhostily tramvaje 2. prosince 1908 při předváděcí jízdě. Pravidelný provoz ale nastal až půl roku poté.

Po první trati, která tehdy začínala před novou výpravní budovou budějovického nádraží, se začalo jezdit 15. června 1909. Trať procházela přes Mlýnskou stoku rozrůstajícím se Pražským předměstím. Podle toho byla také první linka označena písmenem P. Druhá trať vedla na tehdejší Linecké náměstí. Tato linka tak nesla označení písmena L.

Bylo třeba také přímé spojení ke hřbitovu, ale tramvaj nesměla překonat železniční přejezdy. Z tohoto důvodu se cestující 27. října 1909 poprvé svezli také trolejbusem. Tehdejší trolejbusy byly dost nespolehlivé, a tak po 5 letech (na začátku 1. světové války), byl jejich provoz ukončen.

Pouliční dráhu koupily v roce 1925 Jihočeské elektrárny. Významná změna nastala, když v roce 1936 jezdila jedna linka mezi oběma předměstími a druhá připojovala náměstí k nádraží. Stav tratí se zhoršil na počátku 2. světové války. Nebylo ekonomické investovat velké prostředky do obnovy a výstavby nových tratí, které by

zajistily dopravu do dalších částí města. Z tohoto důvodu tramvaje 2. března 1950 přestaly jezdit.

České Budějovice ale úplně bez městské hromadné dopravy nezůstaly. Ještě před ukončením provozu tramvají uvedly Jihočeské elektrárny do provozu trolejbusovou síť. Trolejbusy přišly do provozu 28. října 1948. Nešlo již o dřívější poruchové vozy, ale o moderní dopravní prostředky, se kterými měla dobré zkušenosti například Praha.

Od 1. ledna 1950 bylo provozování městské hromadné dopravy svěřeno samostatnému Dopravnímu podniku. Trolejbusová doprava se v následujících 20 letech stala stěžním budějovické městské hromadné dopravy. Na sklonku 60. let se však opět přistoupilo k postupné likvidaci trolejbusů a začínalo docházet k pozvolnému nástupu autobusů. Autobusy plně převzaly dopravu 24. září 1971. První autobusová linka byla zavedena v roce 1951 do Mladého, kam se nepodařilo vystavět původně zamýšlenou trolejbusovou trať. Prvotním úkolem autobusů bylo tedy zajistit dopravu do míst, kam se nepodařilo vystavět trolejbusovou trať. Postupně však autobusy převzaly úkol trolejbusů úplně.

K obnovení trolejbusové dopravy došlo díky myšlence propojit České Budějovice s jadernou elektrárnou Temelín. Z tohoto záměru nakonec sešlo, obyvatelé Českých Budějovic se i přesto v roce 1991 opět svezli trolejbusem. Trolejbusová doprava byla zavedena hlavně na nově vystavěná sídliště jako je Máj a Vltava. Provoz byl postupně zahájen i na trati kolem Ústředního hřbitova, do Rožnova, Suchého Vrbného, k Papírnám a v neposlední řadě i na Pražskou třídu.

V roce 2000 bylo velkým krokem zavedení nového informačního a odbavovacího systému. Vozila městské hromadné dopravy byla vybavena palubními počítači a označovači jízdenek. Dále došlo k uvedení do provozu nového kompletního informačního systému pro nevidomé občany.

V dnešní době trolejbusy zajišťují dopravu na 6 linkách o celkové délce 59,3 kilometrů. Při plném provozu v pracovních dnech vyjíždí na tuto trasu 38 vozů.

Vozový park trolejbusů obsahuje 37 kloubových trolejbusů, 1 nízkopodlažní a od roku 2005 dále novou řadu 15 kusů moderních trolejbusů značky Škoda.

Autobusy v současné době zajišťují dopravu na 13-ti linkách o celkové délce 165 kilometrů. V pracovní dny vyjíždí do ulic města 62 vozů. Autobusové linky zajišťují dopravu do 14 příměstských obcí a dvou měst, které jsou řazeny do vnějšího tarifního pásma.

Vozový park autobusů je tvořen 28 nízkopodlažními vozy, 21 kloubovými autobusy a 19-ti sólo autobusy. V roce 2005 došlo k rozšíření o 19 kloubových vozidel a o 2 sólo vozy. V poslední době zakoupil podnik ještě dalších autobusů.

Zahájení provozu integrovaného dopravního systému v roce 2001 přineslo zavedení linky č. 104 z českých Budějovic přes Hosín až do Hluboké nad Vltavou. Od 1. ledna 2004 byl v rámci tohoto systému obnoven provoz nočních linek.

Linky Dopravního podniku města České Budějovice přepraví denně více než 100 tisíc cestujících. V roce 2009 oslavila městská hromadná doprava v Českých Budějovicích 100. výročí. Během těchto let přepravily autobusy a trolejbusy milióny cestujících a výrazně tak napomáhají rozvoji města.

4.1.2 Zaměření podniku

Pod názvem společnosti Dopravní podnik města České Budějovice, a.s. si každý představí městskou hromadnou dopravu, kterou zajišťují autobusy a trolejbusy. Oblast podnikání je ale mnohem širší.

Tabulka 1: Předmět podnikání společnosti

provozování dráhy trolejbusové
provozování drážní dopravy na dráze trolejbusové
provádění technicko - bezpečnostních zkoušek drážních vozidel drah trolejbusových
opravy silničních vozidel
revize, prohlídky a zkoušky určených technických zařízení v provozu
provádění staveb, jejich změn a odstraňování
silniční motorová doprava <ul style="list-style-type: none">- vnitrostátní příležitostná osobní- mezinárodní příležitostná osobní- vnitrostátní veřejná linková- vnitrostátní zvláštní linková- mezinárodní kyvadlová

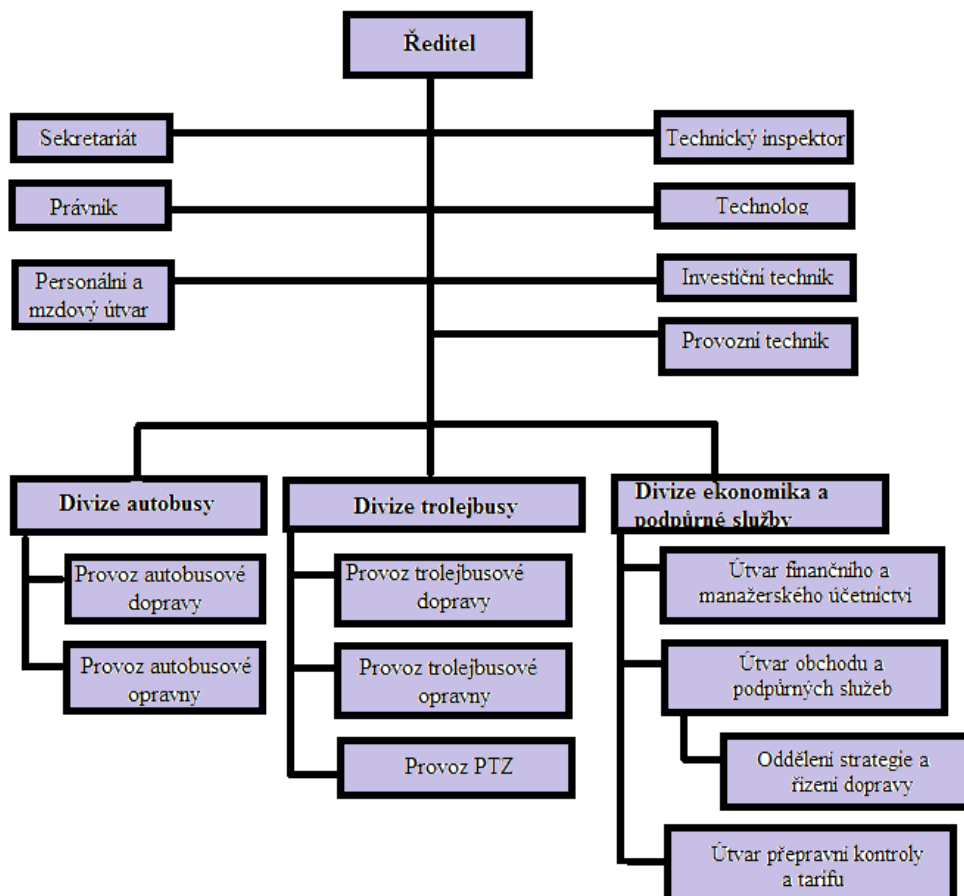
montáž, opravy, revize a zkoušky elektrických zařízení
montáž, opravy, revize a zkoušky tlakových zařízení a nádob na plyny
zámečnictví, nástrojařství
obráběčství
opravy ostatních dopravních prostředků a pracovních strojů
klempířství a opravy karoserií
montáž, opravy, revize a zkoušky zdvihacích zařízení
výroba, instalace, opravy elektrických strojů a přístrojů, elektronických a telekomunikačních zařízení
výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona
údržba motorových vozidel a jejich příslušenství
poskytování technických služeb
přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnosti
velkoobchod a maloobchod
zprostředkování obchodu a služeb
reklamní činnost, marketing, mediální zastoupení
pronájem a půjčování věcí movitých
poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy
vydavatelské činnosti, polygrafická výroba, knihařství a kopírovací práce
výroba, obchod a služby jinde nezařazené
provádění technických prohlídek a zkoušek určených technických zařízení podle §47 odst.4 z.č.266/1994 Sb.

Zdroj: Interní materiály

4.1.3 Organizační struktura

Ve zkoumaném podniku působí hybridní organizační struktura. Jedná se o kombinaci funkční a divizionální struktury. Výhodou této struktury je koordinace nejen uvnitř divize, ale i mezi nimi, snazší plnění celopodnikových cílů a efektivnost. Nevýhodou je naopak pomalá reakce na výjimečnou situaci, pro jejíž řešení je nutný souhlas vrcholového vedení společnosti.

Obrázek 3: Organizační struktura



Zdroj: Interní materiály

4.2 Analýza motivace a stimulace pracovníků v Dopravním podniku města České Budějovice, a.s.

Hlavním úkolem praktické části bylo provést dotazníkové šetření, kde mým cílem bylo zjistit názory pracovníků na problematiku motivace a stimulace v Dopravním podniku města České Budějovice, a.s. Tento průzkum jsem prováděla skrze dotazníky na přelomu února a března 2012. Dotazník obsahoval 20 otázek a vyplnilo ho 78 respondentů. Pro získání vzorku respondentů jsem využila náhodný výběr.

Ještě předtím, než byl dotazník rozdán zaměstnancům, provedla jsem pilotní ověření. Dotazník jsem dala 8 zaměstnancům. Šest z nich ho vyplnilo bez problémů, ale 2 uvedli, že neporozuměli otázce číslo 5.

Otázka číslo 5 byla původně formulována takto - Současné pracovní podmínky hodnotím jako: Tato otázka nebyla dobře pochopitelná proto, že respondenti nevěděli, co přesně si pod pojmem pracovní podmínky představit. Do závorky jsem uvedla příklady, co mohou pracovní podmínky zahrnovat.

4.3 Dotazník

4.3.1 Identifikační údaje respondentů

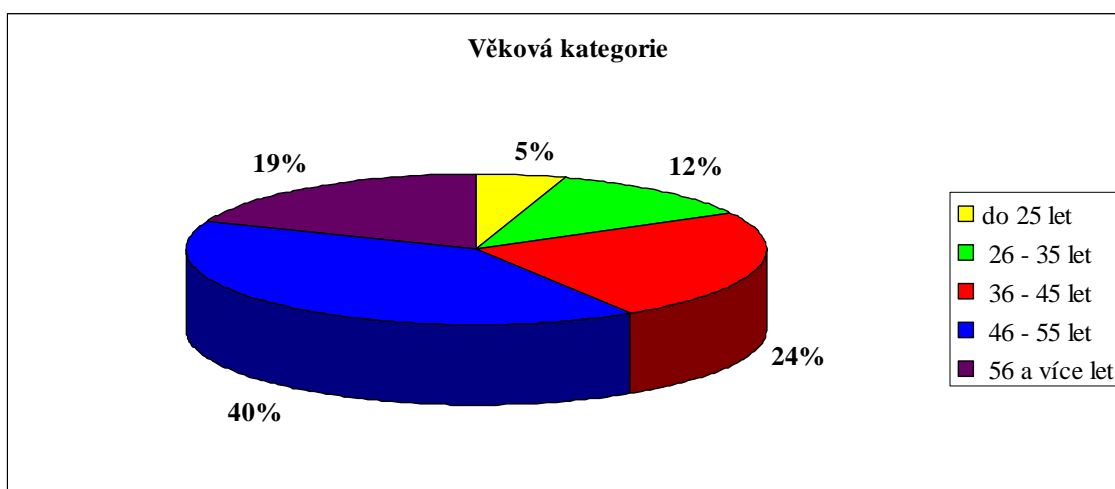
1. otázka: Pohlaví?

V rámci dotazníkového šetření bylo náhodně osloveno 78 zaměstnanců podniku, z toho 41 žen (53%) a 37 mužů (47%).

Mezi ženami není ani jedna respondentka, která by spadala do věkové kategorie do 25 let. Výrazně převažuje skupina 46 – 55 let, ta tvoří 37% dotázaných žen. Jedná se především o technicko – hospodářské pracovnice.

2. otázka: Do které z následujících věkových kategorií se řadíte?

Graf 1: Věková kategorie



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Nejpočetněji byla zastoupena věková kategorie 46 – 55 let a to 40%, další byli lidé ve věku 36 – 45 let (24%), následovala věková kategorie 56 a více let(19%), poté 26 – 35 let (12%). Nejméně zastoupenou skupinou je věk do 25 let (5%).

Věková struktura v podniku je převážně starší, což je podle mého názoru škoda, mladší kolektiv je flexibilnější, dynamičtější a lépe reaguje na změny, které se konkrétně v tomto podniku dějí poměrně často.

Věková kategorie 46 – 55 let je tvořena z 59% zaměstnanci, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. Jedná se především o administrativní pracovníky a pracovníky předprodeje.

3. otázka: Odpovídá Vaše pracovní zařazení Vašemu dosaženému vzdělání?

Tabulka 2: Pracovní zařazení podle dosaženého vzdělání

Možnosti	Počet	%
ano, odpovídá	48	62
spíše ano	21	27
spíše ne	2	3
ne, neodpovídá	7	8

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Více jak polovina respondentů, přesně tedy 62% se domnívá, že jejich pracovní zařazení odpovídá jejich dosaženému vzdělání. 27% respondentů odpovědělo, že jejich pracovní zařazení spíše odpovídá, naproti tomu 3% lidí odpovědělo, že spíše neodpovídá pracovnímu zařazení. Pouze 8% tvořily odpovědi, kdy pracovní zařazení vůbec neodpovídá pracovnímu zařazení. To, že většina lidí pracuje na pozicích, které odpovídají jejich dosaženému vzdělání, může působit pozitivně na jejich motivaci.

65% dotázaných, kteří označili odpovědi, že jejich pracovní zařazení spíše neodpovídá a nebo neodpovídá jejich dosaženému vzdělání, tvoří lidé se středoškolským vzděláním s maturitou. Naopak vysokoškolsky vzdělaní lidé všichni označili možnost, že pracovní zařazení jejich dosaženému vzdělání odpovídá. Může to být způsobeno tím, že jich není v podniku mnoho, proto jsou jimi obsazovány místa adekvátní jejich vzdělání.

20. otázka: Nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Možnosti	Počet	%
základní	1	1
střední odborné	18	23
středoškolské s maturitou	46	59
vyšší odborné	6	8
vysokoškolské	7	9

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

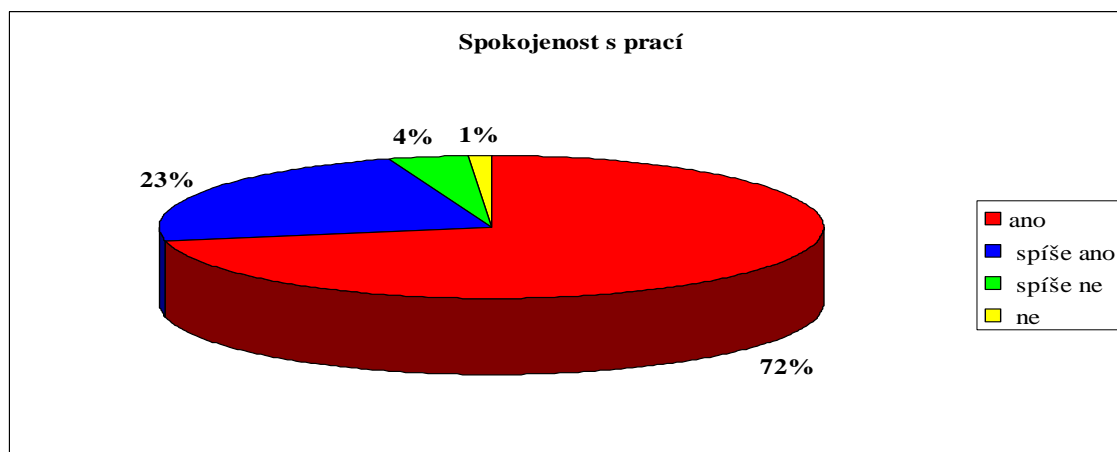
Mezi oslovenými zaměstnanci převažují ti, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou, je jich 59%. Střední odborné vzdělání má 23% dotazovaných. 9% tvoří vysokoškoláci, vyšší odborné vzdělání má 8% zúčastněných. Nejméně zastoupenou skupinu tvoří 1 člověk se základním vzděláním.

72% respondentů, kteří označili, že mají vysokoškolské vzdělání, tvoří muži. Toto je způsobeno tím, že vrcholový management společnosti je tvořen převážně muži. Ženy v podniku pracují spíše jako asistentky, administrativní pracovnice a účetní.

4.3.2 Spokojenost zaměstnanců s prací a podmínkami

4. otázka: Jste spokojen(a) se svou prací?

Graf 2: Spokojenost s prací



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Nejvíce respondentů, 72%, je se svou prací spokojeno. To, že tato odpověď natolik převažuje, souvisí podle mého názoru s tím, že většina pracovníků pracuje v oboru, který vystudovali, tudíž jsou s prací spokojeni. Dále 23% odpovědělo, že je s prací spokojeno, ale uvítali by kariérní růst. 4% odpovědí tvořila možnost C, tedy s prací jsem spíše nespokojen(a), ale neplánuji to měnit. Nejméně (pouze 1 člověk), a to pouze 1% tvořila možnost, že pracovník je s prací nespokojen, ale rád by to změnil. Myslím, že toto je pro podnik velmi dobré zjištění.

Všichni zaměstnanci, kteří označili možnosti, že s prací spíše nejsou a nebo nejsou spokojeni, zároveň označili v otázce číslo 6 odpovědi, že svou práci považují za někdy zajímavou a nebo nezajímavou. Spokojenost by se tedy jistě zvýšila v případě, že by jim byla práce určitým způsobem zpestřena a oživena.

5. otázka: Pracovní podmínky (bezpečnost práce, hygienické podmínky apod.) hodnotím jako:

Tabulka 4: Pracovní podmínky

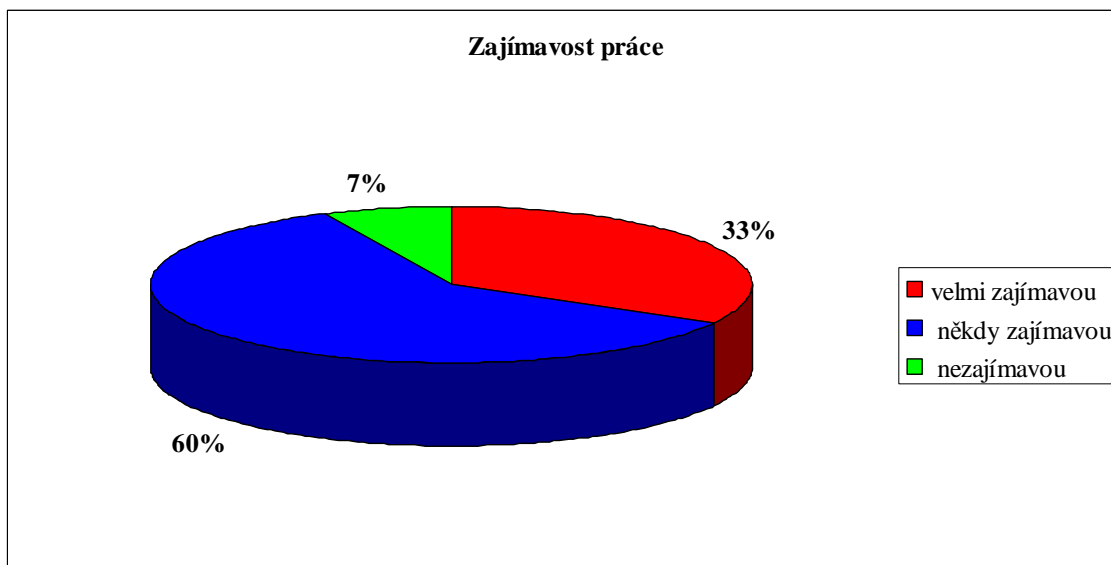
Možnosti	Počet	%
velmi dobré	32	41
dobré	45	58
špatné	1	1
velmi špatné	0	0

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Pracovní podmínky jsou velmi důležitou částí pracovní motivace. Je-li pracovník s podmínkami spokojen, jeho vztah k práci se zlepšuje. Naopak nespokojenost se může projevit na snížení výkonu. Oslovení zaměstnanci odpovídali shodně – a to kladně. Z grafu můžeme vidět, že 41% dotazovaných považuje pracovní podmínky jako velmi dobré a 58% jako dobré. Pouze 1% shledává pracovní podmínky jako špatné. Odpověď, kdy by byly podmínky posuzovány jako velmi špatné, nikdo neoznačil.

6. otázka: Svou práci považují za:

Graf 3: Zajímavost práce



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

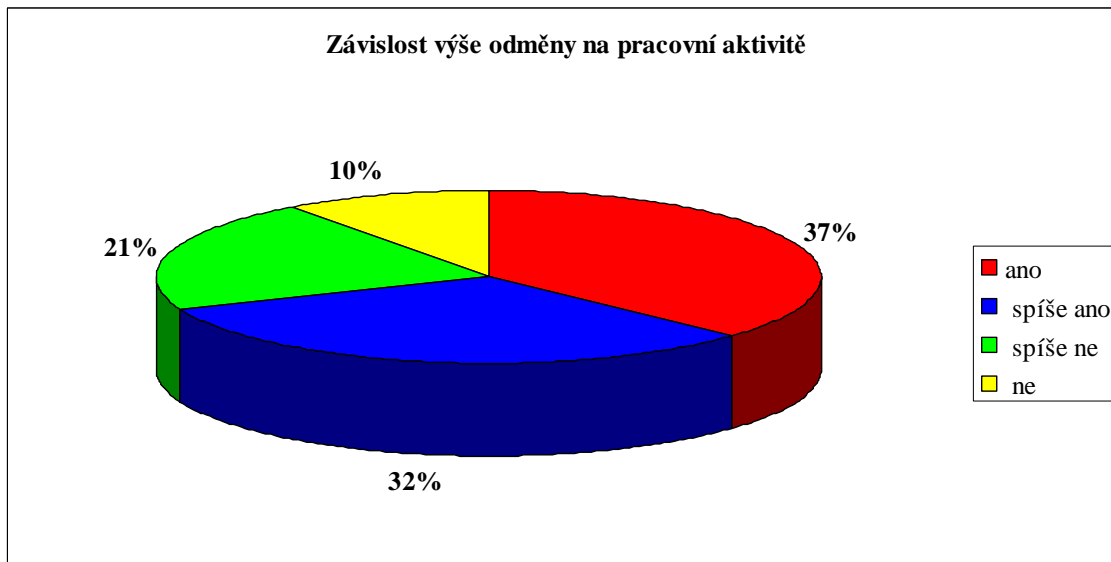
Nejvíce z dotazovaných, 60%, označilo svou práci jako někdy zajímavou. Jako zajímavou ji považuje 33%, naopak nezajímavá je pro 7% respondentů. To, že pro více než polovinu pracovníků je práce zajímavá, vidím jako pozitivní z toho důvodu, že je to motivuje a pohání v lepší výkony. Nezajímavá může být práce pro ty, kteří vykonávají práci stereotypní, je důležité je občas něčím oživit.

70% respondentů, kteří označili odpověď, že svou práci považují za velmi zajímavou, jsou muži. V tomto podniku pracují muži především na oddělení přepravní kontroly, v managementu a jako řidiči. Pracovníci na těchto pozicích mají poměrně rozmanitou práci, přichází do kontaktu s veřejností a velmi často řeší i různé neočekávané situace. To může být jeden z důvodů, proč je pro ně jejich práce velmi zajímavá.

4.3.3 Motivace zaměstnanců

7. otázka: Závísí výše odměny na Vaší pracovní aktivitě?

Graf 4: Závislost výše odměny na pracovní aktivitě



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

37% pracovníků uvedlo, že výše odměny je závislá a 32% uvedlo, že je spíše závislá na jejich pracovní aktivitě. V podniku je to nastaveno ve formě prémie. Pokud pracovník vše splní v čase, který je na to určen, dostane plné prémie. Pokud něco nestihne nebo nesplní, je mu z prémie určitá část stržena. Toto motivuje zaměstnance k co nejlepšímu plnění podnikových cílů. To, že 21% uvedlo, že výše odměny spíše není a 10%, že vůbec není závislá na pracovní aktivitě bych přisoudila spíše nedostatečné informovanosti. V podniku mají pohyblivou mzdu všichni - manažeři, technicko – hospodářští pracovníci i dělníci.

8. otázka: Jste vedoucím pracovníkem k práci dostatečně motivován(a)?

Tabulka 5: Motivace vedoucím pracovníkem

Možnosti	Počet	%
ano	35	45
spíše ano	23	29
spíše ne	12	15
ne	8	11

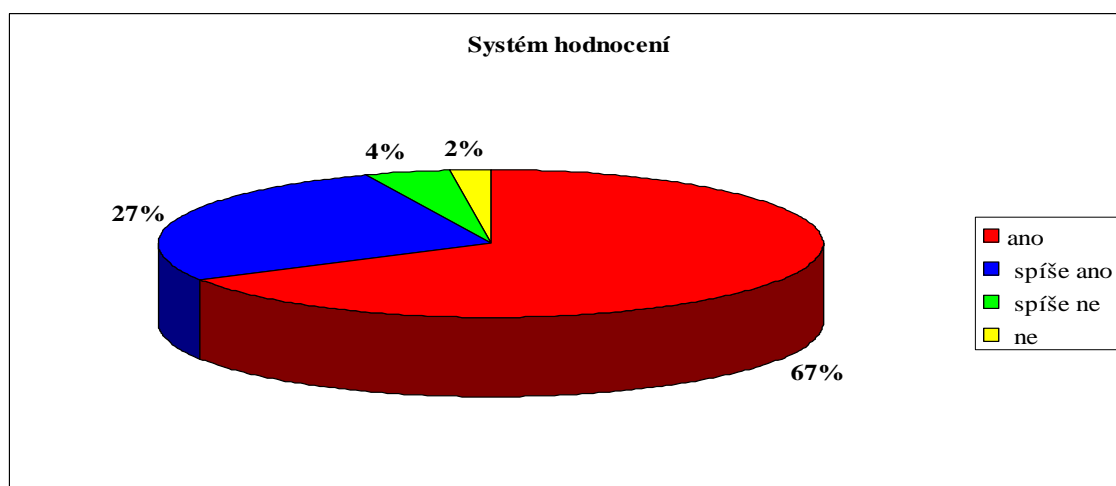
Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Cílem této otázky bylo zjistit, zda se pracovník, ze strany vedoucího pracovníka, cítí dostatečně motivován. Motivace je důležitá, jelikož motivovaný pracovník (na rozdíl od nemotivovaného) pracuje výkonněji, efektivněji a plní lépe podnikové cíle. Výsledek byl hodně pozitivní, neboť 45% je a 29% spíše je motivováno. Pouze 15% se spíše necítí být motivováno a 11% se nepovažuje být vůbec motivováno.

85% ze všech pracovníků, kteří zvolili odpovědi C a D, tedy že se necítí být motivováni, zároveň v otázce číslo 6 označili, že svou práci nepovažují za zajímavou. Z toho lze vyvodit, že v případě, že by se vedoucí pracovník pokusil pracovníky trochu více motivovat, mohla by se pro ně stát práce zajímavější a na základě toho by se i mohl zvýšit i jejich pracovní výkon.

9. otázka: Rozumíte systému svého hodnocení?

Graf 5: Systém hodnocení



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Systemu svého hodnocení rozumí 67% respondentů. 27% dotazovaných zvolilo možnost, že mu spíše rozumí. Tyto vysoká čísla přisuzují tomu, že v podniku tento systém není příliš složitý. Převážná většina pracovníků má osobní mzdu s pohyblivou složkou, která je přiznávána dle kvality odvedené práce. Myslím, že zbylá 4% a 2% tvoří ti zaměstnanci, kteří jsou buď se systémem nedostatečně seznámeni, nebo o to ani nejeví zájem.

10. otázka: Jakým způsobem jste v práci motivován(a)? – možno zaškrtnout i více odpovědí

Tabulka 6: Způsob motivace

Možnosti	Počet	%
finančně	28	36
finančně + pochvala	20	26
finančně + povýšení	1	1
finančně + jinak	2	3
pochvala	13	17
finančně + povýšení + pochvala	7	9
pochvala + nepeněžitá odměna	1	1
jinak	6	7

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Nejvíce dotazovaných, tedy přesně 36%, odpovědělo, že jsou nejvíce motivováni finančně. Druhé místo zaujala kombinace pochvaly a financí, tuto možnost zvolilo 26% respondentů. Motivaci pouze pochvalou označilo 17% respondentů, kombinaci pochvaly, financí a povýšení zvolilo 9% zaměstnanců. Ostatní možnosti – finance a povýšení (1%), nepeněžitá odměna a pochvala (1%), finance a jinak (3%) a pouze jinak (7%) zvolila již poměrně malá část dotazovaných. V odpovědi jinak měli respondenti možnost vyjádřit se, jakým jiným způsobem motivaci vnímají. 3krát se objevila odpověď, že se motivováni vůbec necítí, dále jako motivační faktor vnímají spokojenost a pochvalu ze strany zákazníků, vlastní pocit dobře odvedené práce, možnost tvořit něco nového a vyzkoušet si práci s moderní technikou. Podle mého

názoru je pozitivní, že poměrně vysoké číslo nezaujímají pouze finance, ale i pochvala. Motivovat pochvalou může vedoucí pracovník každý den, proto má větší okamžitý účinek než motivace financemi, která je pouze jednou měsíčně, kdy se pracovník podívá na výplatní pásku.

85% dotazovaných, kteří označili, že jsou motivováni pochvalou, tvoří ženy. U ostatních faktorů jsou odpovědi rozloženy rovnoměrně mezi muže a ženy. Nemyslím si, že by ženy byly vedoucími pracovníky více chváleny než muži, spíše více než oni pochvalu vnímají.

11. otázka: Seřad'te od 1 do 6 uvedené motivační faktory podle toho, jak jsou pro Vás důležité (1 – nejvíce důležité, 6 – nejméně důležité)?

Tabulka 7: Důležitost motivačních faktorů

Pořadí	Motivační faktor
1.	Jistota zaměstnání
2.	Výše výdělku
3.	Příjemný pracovní kolektiv
4.	Pružná pracovní doba
5.	Možnost individuálního prosazení
6.	Možnost dalšího vzdělávání

Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tuto otázku vyplnilo 72 respondentů, 6 ji vynechalo. Výsledky byly vytvořeny na základě váženého aritmetického průměru.

Jako nejdůležitější motivační faktor byla zaměstnanci zvolena jistota zaměstnání. Toto je hodně ovlivněno dobou, kdy najít práci je pro každého hodně náročné a zároveň na prvenství tohoto faktoru může mít určitý vliv i věk respondentů. 40% dotazovaných tvoří věková kategorie 46 – 55 let, pro které je hledání nového zaměstnání složité.

Druhým nejdůležitějším faktorem byla označena výše výdělku, poté následoval příjemný pracovní kolektiv, pružná pracovní doba a možnost individuálního prosazení. Na poslední místo byla zvolena možnost individuálního vzdělávání. To, že zrovna možnost individuálního vzdělávání skončila na posledním místě je poměrně dobře

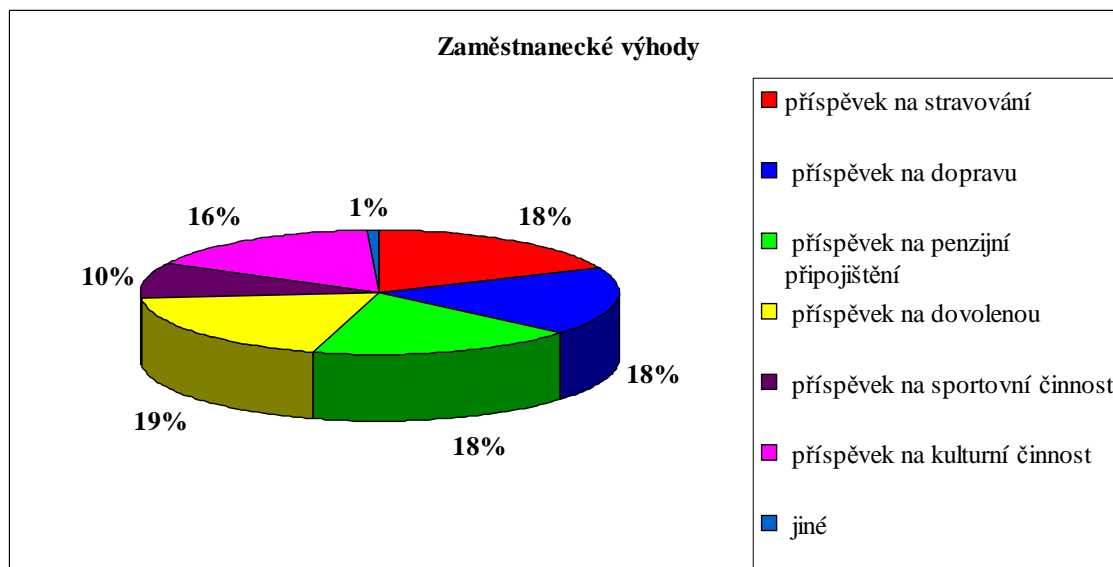
zdůvodněno v otázce číslo 17. Z této otázky vyplynulo, že k dalšímu vzdělávání by zaměstnanci vedlo zejména zvýšení mzdy a nutnost ze strany zaměstnavatele, vzdělávat se čistě pro sebe respondenti příliš potřebu nemají.

Po podrobnějším zkoumání se mi potvrdila domněnka, že nejčastěji volili na 1. místo jistotu zaměstnání respondenti, kteří spadají do věkových skupin 46 – 55 a 56 a více (55%).

4.3.4 Zaměstnanecké výhody

12. otázka: Jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí (možno zaškrtnout více odpovědí)?

Graf 6: Zaměstnanecké výhody



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Cílem této otázky bylo zjistit, které výhody podnik zaměstnancům nabízí. Z dotazníku vyplynulo, že je to příspěvek na stravování, dopravu, penzijní připojištění, dovolenou a na sportovní a kulturní činnosti. Vzhledem k tomu, že každý měl možnost označit více odpovědí, vyhodnotila jsem každou z výhod zvlášť.

97% dotázaných uvedlo, že má možnost využívat příspěvek na stravování. Úplně všichni zaměstnanci dostávají každý měsíc 60ti korunové stravenky, zaměstnavatel jim na ně přispívá 55% jejich hodnoty plus 10 Kč na každou z nich.

94% zaměstnanců označilo, že podnik poskytuje příspěvek na dopravu. Každý ze zaměstnanců má pro sebe a své rodinné příslušníky (manžel/manželka + nezaopatřené děti do 26 let) nárok na průkazku na MHD. Pro zaměstnance stojí tato průkazka 100 Kč na rok, pro rodinného příslušníka 200 Kč na rok.

95% respondentů uvedlo, že podnik přispívá na penzijní připojištění a to ve výši 3% ze základu na sociální pojištění. Zaměstnanec má možnost vybrat si sám instituci, u které si toto připojištění zřídí, zároveň si musí sám platit minimálně 100 Kč měsíčně, aby mu podnik přispíval.

98% zaměstnanců označilo, že má možnost pobírat příspěvek na dovolenou. Tento příspěvek je možno čerpat ob 1 rok. Podnik přispívá zaměstnanci a jednomu jeho rodinnému příslušníkovi 50% ceny zájezdu, nejvýše však 4000 Kč na osobu.

50% dotázaných uvedlo, že má možnost čerpat příspěvek na sportovní činnost. Tento příspěvek je např. ve formě permanentek na utkání SK Dynamo a HC Mountfield nebo příspěvek na plovárnu a saunu ve výši 30 Kč pro 1 osobu každý týden.

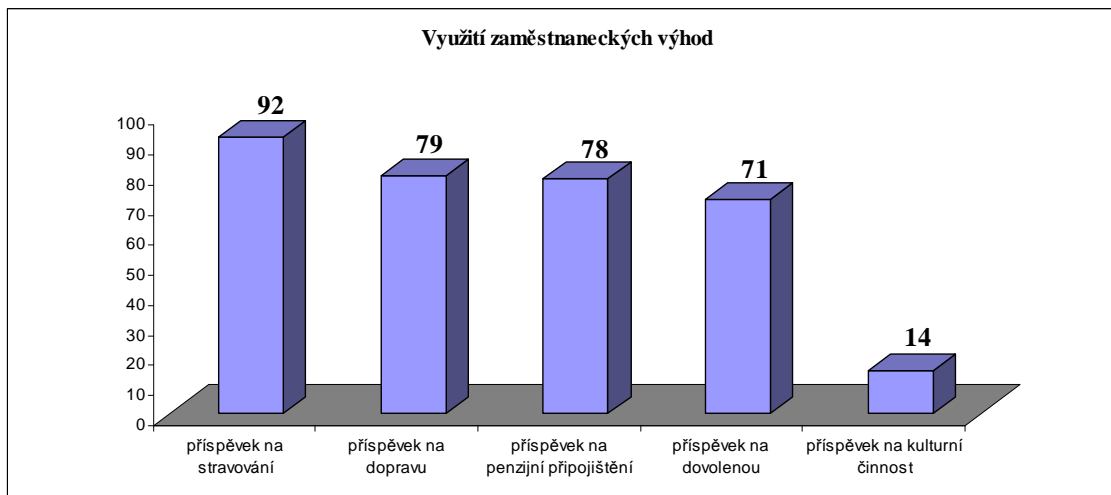
86% respondentů označilo, že podnik poskytuje příspěvek na kulturní činnost. Zaměstnanec má po předložení vstupenky možnost žádat o proplacení 50% její hodnoty pro sebe a 1 svého rodinného příslušníka, podnik mu však proplatí nejvýše 300 Kč za 1 vstupenku.

4% dotázaných uvedlo, že jako výhodu, kterou jim podnik poskytuje, považují i 5 týdnů dovolené. Toto číslo je dost malé, myslím, že je to ale tím, že to

Myslím si, že podnik poskytuje velké množství výhod, se kterými jsou zaměstnanci spokojeni, což dokládá i výsledek otázky 15.

13. otázka: Jaké z výhod, které jsou jmenovány v předchozí otázce, využíváte (stačí zapsat pouze písmena, např. a,c,d)?

Graf 7: Využití zaměstnaneckých výhod



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci mají možnost využívat výhody nezávisle na sobě, zhodnotila jsem každou zvlášť.

Nejvíce zaměstnanců, 92%, uvedlo, že využívají příspěvek na stravování. Vzhledem k tomu, že stravenky poskytuje podnik úplně všem zaměstnancům, je trochu překvapivé, že tento příspěvek nevedlo 100% dotázaných.

79% respondentů uvedlo, že pobírá příspěvek na dopravu ve formě levných průkazek na MHD.

Příspěvek na penzijní připojištění pobírá 78% zaměstnanců.

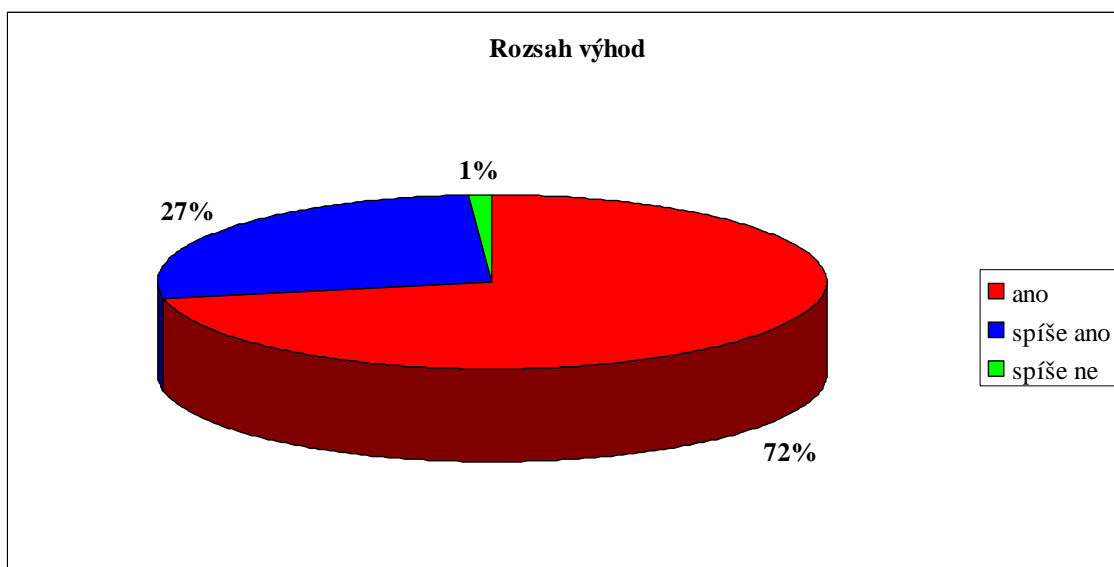
71% respondentů uvedlo, že ob rok využívá příspěvek na dovolenou.

Poskytovaný příspěvek na sportovní činnost využívá 14% zaměstnanců.

Příspěvek na kulturu ve formě proplácení vstupenek využívá 51% dotazovaných.

14. otázka: Považujete rozsah těchto výhod za dostatečný?

Graf 8: Rozsah výhod



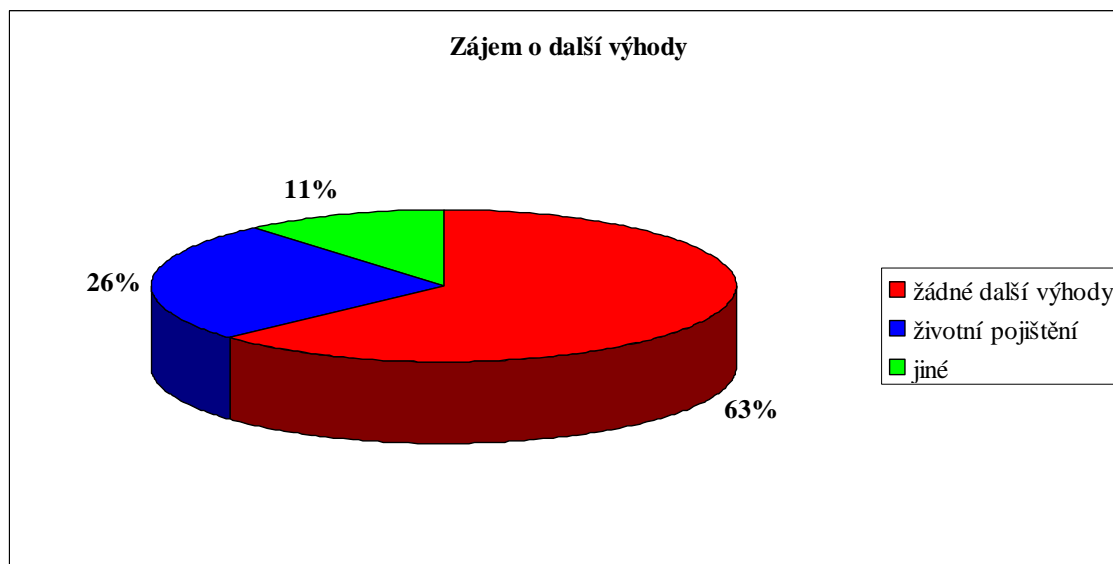
Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Převážná většina respondentů, 72%, odpověděla shodně, že rozsah výhod považuje za dostatečný a 27% označilo rozsah výhod za spíše dostatečný. Výhody za spíše nedostatečné považuje pouze 1% dotazovaných a jako nedostatečné je neoznačil nikdo.

Tento výsledek se slučuje s odpověďmi na další otázku, kde 63% respondentů uvedlo, že by neuvítalo žádné další výhody právě proto, že jejich rozsah shledává jako dostatečný.

15. otázka: Jaké ze zaměstnaneckých výhod byste v podniku uvítal(a)? (např. příspěvek na životní pojištění)

Graf 9: Zájem o další výhody



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

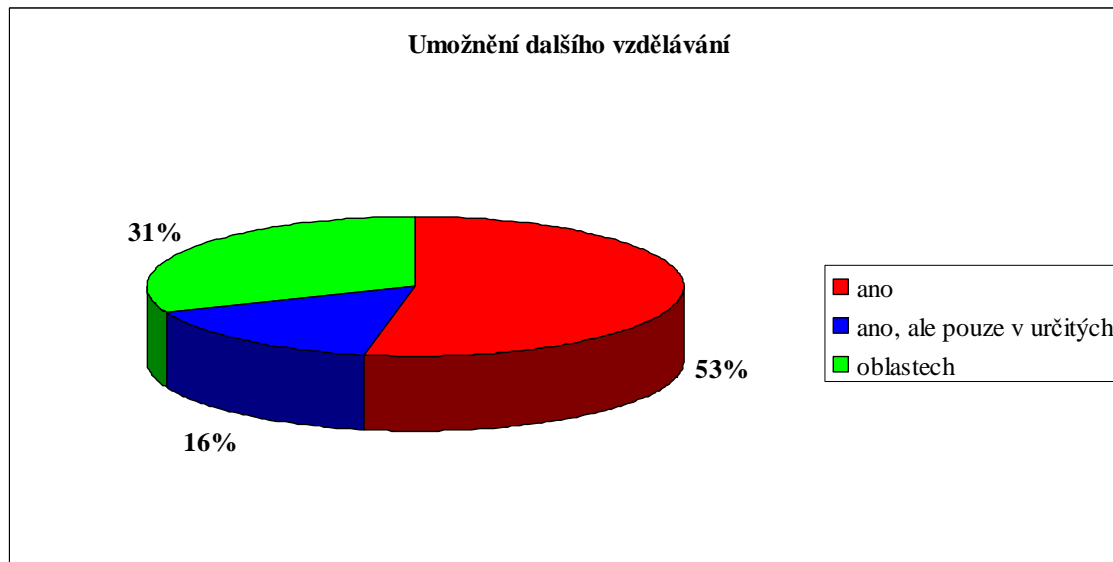
63% zaměstnanců odpovědělo, že již žádné další výhody nepotřebují. 26% by mělo zájem o životní pojištění. Toto je ale trochu způsobeno tím, že bylo uvedeno jako příklad v zadání otázky. Zbýlých 11% tvoří různé další výhody jako je například podniková školka, příspěvek na dopravu mimo MHD, notebook, služební telefon, bezúročné půjčky či výhodnější cena nafty.

70% dotazovaných, kteří zvolili možnost, že by uvítali příspěvek na životní pojištění, tvoří muži.

4.3.5 Možnosti rozvoje

16. otázka: Umožňuje Vám podnik další vzdělávání a profesní rozvoj?

Graf 10: Umožnění dalšího vzdělávání



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

53% dotazovaných uvedlo, že mají možnost se dále vzdělávat, naproti tomu 31% označilo, že tuto možnost nemá. Tento rozdíl je dán jejich nejvyšším dosaženým vzděláním, pozicí, na které pracují a také zda další vzdělávání k pozici potřebují. 16% má možnost se vzdělávat, ale pouze v určitých oblastech (školení, kurzy vázané na profesi, jazyky, počítače).

67% pracovníků, kteří odpověděli, že jim podnik neumožňuje další vzdělání, tvoří respondenti, kteří mají středoškolské vzdělání s maturitou. Myslím, že občasnými kurzy a školeními by podnik mohl obnovovat a rozšiřovat znalosti, které zaměstnanci mají a zároveň by jim tak zpestřil pracovní náplň.

17. otázka: Co by Vás motivovalo k dalšímu vzdělávání?

Tabulka 8: Motivace k dalšímu vzdělávání

Možnosti	Počet	%
lepší pracovní pozice	11	15
zvýšení mzdy	34	45
nutnost ze strany zaměstnavatele	20	25
osobní uspokojení	11	15

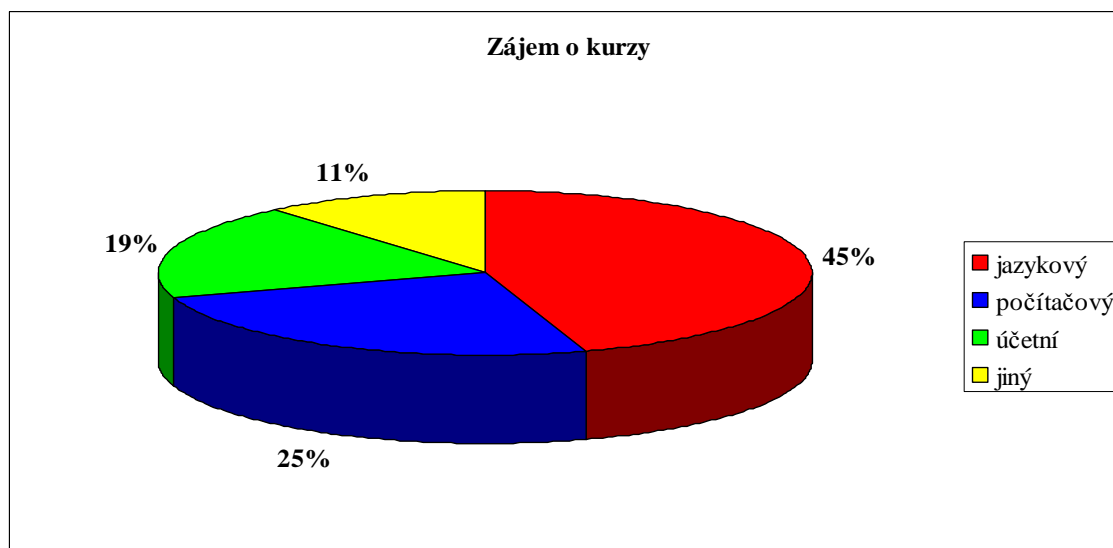
Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Tuto otázku zodpovědělo 76 respondentů, 2 ji vynechali. 45% zaměstnanců by k dalšímu vzdělávání nejvíce motivovalo zvýšení mzdy, 25% zvolilo možnost nutnost ze strany zaměstnavatele. Nejméně a zároveň shodně 15% získala lepší pracovní pozice a osobní uspokojení. Očekávala bych, že více lidí se bude chtít vzdělávat právě pro svou vlastní spokojenost.

Zajímavé je, že 65% z dotazovaných, kteří odpověděli, že k dalšímu vzdělávání by je motivovalo osobní uspokojení, tvoří muži. Naopak ženy převažují u varianty, že by je nejvíce motivovalo zvýšení mzdy.

18. otázka: O jaký z uvedených kurzů byste měl(a) největší zájem?

Graf 11: Zájem o kurzy



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

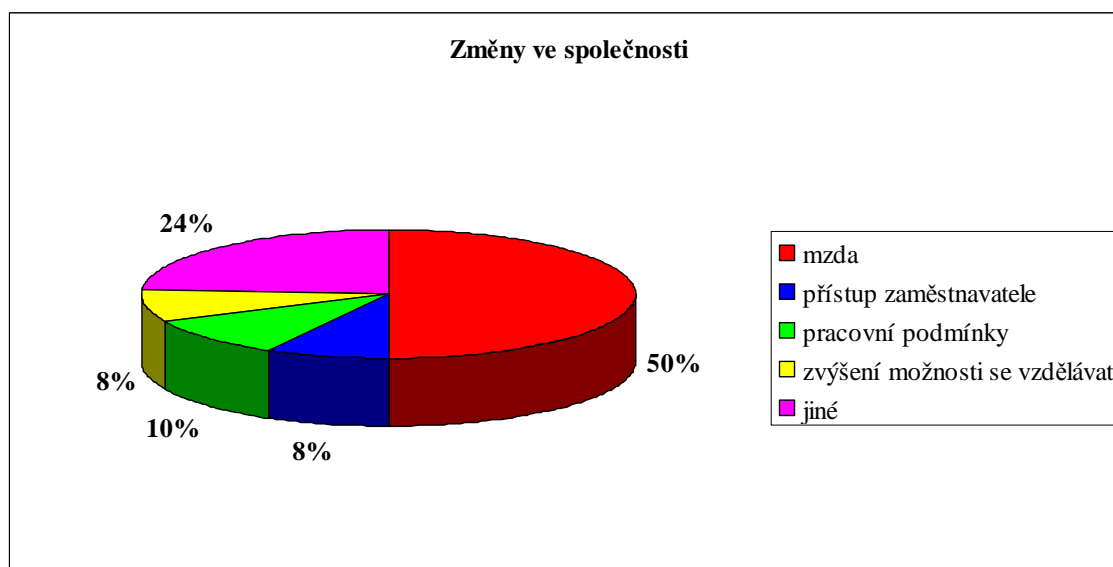
Největší zájem projevili zaměstnanci o jazykové kurzy, mělo by o ně zájem 45% dotazovaných. 25% zaměstnanců označilo, že by rádi navštěvovali kurzy počítačové a 19% by se zajímalo o kurzy účetní. 11% označilo variantu jiné kurzy. Pracovníci jmenovali například kurzy dopravní, komunikační, opravárenské nebo technické. U 5 dotazníků zůstala otázka nevyplněná.

Účetní kurzy upřednostňují výhradně ženy, nenašel se ani 1 muž, který by měl o tento kurz zájem. O počítačové kurzy má největší zájem (60%) věková kategorie 46 – 55 let a to asi právě proto, že pro tuto skupinu osob jsou počítače poměrně neznámé a ke své práci je potřebují čím dál častěji.

4.3.6 Návrhy změn

19. otázka: Je něco, co byste chtěl(a) ve Vaší společnosti změnit?

Graf 12: Změny ve společnosti



Zdroj: Data z dotazníkového šetření

Přesně 50% respondentů by v podniku rádo změnilo mzdu, 10% zaměstnanců by uvítalo změnu pracovních podmínek. Shodně po 8% označili zaměstnanci možnosti přístup zaměstnavatele a zvýšení možnosti se vzdělávat. 24% pracovníků označilo

variantu jiné. Většina z nich uvedlo, že nemá zájem cokoliv měnit, jediné co by za změnu stále je nebránit se inovacím nebo změna pevné pracovní doby na pružnou.

65% z dotazovaných, kteří odpověděli, že by byli rádi, aby jim podnik umožnil se vzdělávat, tvoří muži. Tento výsledek pevně souvisí s otázkou číslo 17, kde převažovali muži, kteří by rádi studovali pro své vlastní uspokojení, nad ženami.

Pracovní podmínky by ve společnosti nejvíce chtěla změnit věková skupina 46 – 55 let. Tato kategorie tvořila 63,5% z odpovědí.

5. SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ A NÁVRH ZMĚN

5.1 Shrnutí výsledků

V této kapitole jsou shrnuty výsledky z předchozí části, přesně tedy z dotazníkového šetření. Zmiňovaný dotazník vyplnilo 78 zaměstnanců, z toho 41 žen a 37 mužů. Z dotazovaných pracovníků bylo nejvíce ve věku 46 – 55 let a většina měla nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské s maturitou. U více než poloviny dotázaných odpovídá jejich pracovní zařazení dosaženému vzdělání.

Co se týče spokojenosti zaměstnanců se svou prací, 95% respondentů uvedlo, že jsou spokojeni a jen 5% spokojeno není. Pracovní podmínky zhodnotilo 99% zaměstnanců jako dobré, pouze 1% je považuje za špatné. Toto je pro podnik velmi pozitivní, protože jak uvádí Provazník, Komárková (1996), pracovní podmínky patří mezi nevýznamnější stimulační faktory, které vedou pracovníka k vyššímu výkonu a zároveň zlepšují jeho vztah k podniku.

33% respondentů označilo svou práci za velmi zajímavou, naproti tomu pro 7% dotázaných je nezajímavá. Zbýlá procenta představují ti, jež uvedli, že je pro ně práce pouze někdy zajímavá.

Závislost výše odměny na vlastní pracovní aktivitě označilo 69% pracovníků, naopak 31% uvedlo variantu opačnou, tedy že odměna není závislá na jejich pracovním nasazení. Výše odměny je u všech zaměstnanců pohyblivá v závislosti na jejich odvedeném výkonu. Proto bylo malinko překvapující, že 94% zaměstnanců odpovědělo, že rozumí systému svého hodnocení. Pokud by tomu tak opravdu bylo a zaměstnanci mu z velké části rozuměli, nemohli by v předchozí otázce odpovědět, že výše odměny není závislá na pracovní aktivitě.

Pokud se jedná o motivaci zaměstnanců vedoucím pracovníkem, 58% dotazovaných odpovědělo, že jsou vedoucím pracovníkem motivováni a 42% označilo odpověď, že to tak není. Tento výsledek považuji za poměrně uspokojivý, přesto si myslím, že by číslo motivovaných mohlo být vyšší.

Další, co mě zajímalo z oblasti motivace byl způsob, kterým jsou zaměstnanci motivováni. Oproti ostatním způsobům trochu převažovala finanční motivace, kterou

označilo 36% respondentů, následovala motivace kombinací finančních prostředků a pochvaly, kterou zvolilo 26% dotázaných a třetím nejpočetnějším faktorem byla pochvala, kterou je motivováno 17% pracovníků. Kombinace ostatních faktorů označilo malé množství zaměstnanců.

Zaměstnanci měli za úkol seřadit motivační faktory podle toho, jak jsou pro ně důležité. Jako nejdůležitější byla zvolena jistota zaměstnání, poté následovala výše výdělku, příjemný pracovní kolektiv, pružná pracovní doba, možnost individuálního prosazení a nakonec možnost dalšího vzdělávání.

Do hmotné odměny můžeme zařadit i sociální program organizace, proto mě zajímalo, jaké zaměstnanecké výhody podnik pracovníkům nabízí. Zaměstnanci uvedli, že jim podnik přispívá na stravování, dopravu, penzijní připojištění, dovolenou a na sportovní a kulturní činnost.

Zajímavé bylo, že 92% respondentů označilo odpověď, že využívá příspěvek na stravování, přitom stravenky dostávají úplně všichni. Kromě příspěvku na stravování je zaměstnanci nejvíce využíván příspěvek na dopravu, penzijní připojištění a na kulturu. Na otázku, jestli je rozsah těchto výhod dostatečný, většina dotazovaných (99%) odpověděla kladně. Chtěla jsem vědět, zda je něco, co zaměstnancům v sociálním programu chybí. 63% pracovníků by neuvítalo žádnou z dalších výhod, 26% by rádo využilo příspěvek na životní pojištění. Tuto odpověď je třeba brát s rezervou, protože může být ovlivněna tím, že je to možnost, která je uvedena v zadání jako možný příklad. Zbylé odpovědi tvoří návrhy jako je například podniková škola, výhodné půjčky a podobně.

Co se týče vzdělávání a profesního rozvoje, 53% dotázaných odpovědělo, že jim podnik umožňuje se dále vzdělávat, 31% uvedlo, že tuto možnost nemá a zbytek respondentů se může vzdělávat pouze v určitých oblastech. Zaměstnance by k dalšímu vzdělání nejvíce motivovalo zvýšení mzdy, naopak nejmenší motivaci vidí v zlepšení pracovní pozice a v osobním uspokojení. Pokud by podnik umožnil pracovníkům navštěvovat nějaké vzdělávací kurzy, největší zájem byl projeven o kurzy jazykové, ty by rádo navštěvovalo 45% dotázaných a dále pak kurzy počítačové, o které projevilo zájem 25% respondentů. Mezi vlastními nápady, které vymysleli sami zaměstnanci se objevily například kurzy opravárenské a technické, komunikační nebo dopravní.

Na závěr dotazníku jsem umístila otázku, co by chtěli pracovníci v podniku změnit. Nejčastější odpovědí, kterou zvolilo 50% respondentů, byla mzda. 24% dotázaných zvolilo možnost jiné, kam napsali, že nevidí důvod provádět v podniku jakékoli změny. 10% pracovníků by uvítalo změnu pracovních podmínek, což odpovídá tomu, že v jedné z předchozích otázek byly pracovní podmínky hodnoceny jako dobré. 8% respondentů označilo shodně přístup zaměstnavatele a zvýšení možnosti se vzdělávat.

5.2 Návrh změn

I přesto, že motivační a stimulační program v Dopravním podniku města České Budějovice, a.s. považuji na základě tohoto výzkumu za dostatečný a poměrně dobře propracovaný, ze získaných výsledků a jejich analýzy v předchozí části jsem navrhla změny, které by mohly přispět ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků v podniku.

Navrhované změny:

- Omladit kolektiv, přijímat mladší generaci, je dynamičtější, tvořivější a lépe reaguje na změny
- Zatraktivnit práci, aby byla pro pracovníky více zajímavá (denní motivační soutěže o maličkosti)
- Lépe informovat pracovníky o způsobu odměňování
- Pravidelné hodnocení pracovníků – například každé 3 měsíce a to nejen finanční cestou, ale zejména pochvalou nebo nepeněžitou odměnou (poukázka do obchodu, na večeři nebo na nějaké služby)
- Vypracovat kariérní plán, aby každý věděl, jakou má možnost růstu a co pro to musí udělat (jaké kurzy navštěvovat, popřípadě si rozšířit či zvýšit vzdělání)
- Umožnit navštěvování vzdělávacích kurzů, zpestřit práci formou školení
- Vyškolit vedoucího pracovníka, aby byl schopen své zaměstnance ještě více motivovat

- Umožnit pracovníkům nahlédnout do cílů podniku, popřípadě je do nich trochu zainteresovat, aby měli pocit, že mají možnost přispět k jejich dosažení

6. ZÁVĚR

Cílem mé bakalářské práce bylo analyzovat a zhodnotit současnou úroveň motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku a navrhnout případné změny. Úkolem práce bylo zaměřit se na nedostatky v oblasti řízení lidských zdrojů a najít způsob, jak je co nejvíce minimalizovat nebo úplně odstranit.

Práce obsahuje teoretické poznatky z oblasti motivace a stimulace, informace o vybraném podniku a náhled zaměstnanců na situaci, který jsem získala prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě všech těchto informací jsem provedla analýzu současného stavu podniku a v předchozí kapitole jsem shrnula výsledky a navrhla změny. Změny se týkaly především ztraktivnění práce, pravidelného hodnocení pracovníků, kariérního plánu nebo umožnění dalšího vzdělávání.

Na základě výsledků dotazníkového šetření lze konstatovat, že zaměstnanci v podniku jsou dobře motivováni a spokojeni, i když jsou určité věci, které by změnili. Dříve byla hlavním způsobem motivace mzda, dnes si ale společnosti uvědomují, že je třeba využívat i jiné výhody jako je například kvalitní sociální program.

Protože se právě pracovníci významně podílí na úspěchu a výsledcích podniku, neměla by společnost jejich motivaci podceňovat. Nespokojenost zaměstnanců může způsobit zhoršení kvality práce nebo špatné vztahy jak na pracovišti tak mezi zaměstnancem a klientem. Společnosti si tak velmi dobře uvědomují, že investice vložená do zaměstnanců se jim mnohokrát vrátí.

7. SUMMARY

The goal of my thesis was to analyze and assess the current level of motivation and stimulation of employees in selected company and suggest possible changes. The task of this thesis was to focus on shortcomings in the management of human resources and to find ways to minimize them as much as possible or completely removed.

The work includes theoretical knowledge in the field of motivation and stimulation, information about the selected company and view on the issue of the employees, which I acquired through a questionnaire survey. Based on all this, I analyze the current state of business in the previous chapter, I summarized the results and proposed changes. The changes concerned mainly the attractiveness of work, regular staff evaluation, career plan or allow further education.

Based on the survey results can be stated that employees in the company are well motivated, although there are certain things that could be improved, the main way of motivation used to be salary, but companies recognized that they need to use other advantages such as good social program.

The company should not underestimate the motivation of their employees because the employees are mostly involved in the company's result. Dissatisfaction of employees can cause deterioration of work or poor relations both in the workplace and between the employee and the client. Companies are very well aware of that investments in employees are returned many times.

8. POUŽITÁ LITERATURA

1. ADAIR, J. *Jak efektivně vést druhé*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1993. 231 s. ISBN 80-85603-40-3.
2. ARMSTRONG, M. *A Handbook of Personnel Management Praktice*. 5. vyd. Londýn: Kogan Page, 1995. 925 s. ISBN 0749415479.
3. ARMSTRONG, M. *A Handbook of Human Ressource Management Praktice*. 10. vyd. Londýn: Kogan Page, 2006. 982 s. ISBN 0749446315.
4. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
5. BĚLOHLÁVEK, F. *Organizační chování*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
6. DONELLY, J. H., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824. ISBN 80-7169-422-3.
7. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Personální řízení I*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 217 s. ISBN 80-245-0248-8.
8. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
9. HELLER, R., *Jak motivovat druhé*. 1. vyd. Praha: Slovart s.r.o., 2001. 72 s. ISBN 80-7209-3282
10. HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 5. vyd. Praha: ČZU, 2006. 263 s. ISBN 80-213-1585-7.

11. HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing. 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
12. KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M., BRABCOVÁ, I. *Moderní metody v řízení*. 1. vyd. České Budějovice: JČU, ZSF, 2006. 137 s. ISBN 80-7040-852-9.
13. NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press. 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2
14. NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Motivation*. 4. vyd. Německo: Haufe. 2009. 127 s. ISBN 34-48100-45-5.
15. NĚMEC, O. *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2002. 130 s. ISBN 80-245-0341-7.
16. PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada. 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3
17. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
18. REJF, L., KRÍŽ J. *Personální řízení*. 1. vyd. Praha: ČVUT, 1996. 143 s. ISBN 80-01-01526-2.
19. RŮŽIČKA, J., MAYEROVÁ, M. *Moderní personální management*. 1. vyd. Jinočany: H&H, 2002. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
20. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1992. 170 s. ISBN 80-7079-626.

21. STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

22. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6

23. VEBER, J. a kol. *Management. Základy, prosperita, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazník

Příloha 2: Seznam obrázků, tabulek a grafů

Příloha 1: Dotazník

Vážený respondente,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro mou bakalářskou práci na téma: Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku. Dotazník je anonymní, získané informace budou použity pouze pro účel zpracování mé práce.

U každé z otázek prosím zakroužkujte vhodnou odpověď, popřípadě slovně odpovězte na vyznačené místo.

Děkuji za spolupráci.

Monika Křístková

Studentka ekonomické fakulty JU v Českých Budějovicích

1. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2. Do které z následujících věkových kategorií se řadíte:

- a) do 25 let
- b) 26 – 35 let
- c) 36 – 45 let
- d) 46 – 55 let
- e) 56 a více let

3. Odpovídá Vaše pracovní zařazení Vašemu dosaženému vzdělání?

- a) ano, odpovídá
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ne, neodpovídá

4. Jste spokojen(a) se svou prací?

- a) ano, jsem spokojen(a)
- b) spíše ano, ale uvítal(a) bych kariérní postup
- c) spíše ne, ale neplánuji to měnit
- d) ne, ale rád(a) bych to změnil(a)

5. Pracovní podmínky (bezpečnost práce, hygienické podmínky apod.) hodnotím jako:

- a) velmi dobré
- b) dobré
- c) špatné
- d) velmi špatné

6. Svou práci považuji za:

- a) velmi zajímavou
- b) někdy zajímavou
- c) nezajímavou

7. Závisí výše odměny na Vaší pracovní aktivitě?

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

8. Jste vedoucím pracovníkem k práci dostatečně motivován(a)?

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

9. Rozumíte systému svého hodnocení?

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

10. Jakým způsobem jste v práci motivován(a)? – možno zaškrtnout i více odpovědí

- a) finančně
- b) nepeněžitou odměnou
- c) povýšením
- d) pochvalou
- e) jinak (jak)

11. Seřad'te od 1 do 6 uvedené motivační faktory podle toho, jak jsou pro Vás důležité

(1 – nejvíce důležité, 6 – nejméně důležité)?

- a) příjemný pracovní kolektiv
- b) výši výdělku
- c) možnost dalšího vzdělávání
- d) možnost individuálního prosazení
- e) pružná pracovní doba
- f) jistota zaměstnání

12. Jaké zaměstnanecké výhody Vám podnik nabízí (možno zaškrtnout více odpovědí)?

- a) příspěvek na stravování
- b) příspěvek na dopravu
- c) příspěvek na penzijní připojištění
- d) příspěvek na životní pojištění
- e) příspěvek na dovolenou

- f) příspěvek na sportovní činnost
- g) příspěvek na kulturní činnost
- h) zvýhodněné půjčky
- i) jiné.....

13. Jaké z výhod, které jsou jmenovány v předchozí otázce, využíváte (stačí zapsat pouze písmena, např. a, c,d)?

.....
.....

14. Považujete rozsah těchto výhod za dostatečný?

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

15. Jaké ze zaměstnaneckých výhod byste v podniku uvítal(a) (příspěvek na životní pojištění...)?

.....
.....

16. Umožňuje Vám podnik další vzdělávání a profesní rozvoj?

- a) ano
- b) ano, ale pouze v určitých oblastech (jakých)
- c) ne

17. Co by Vás motivovalo k dalšímu vzdělávání?

- a) lepší pracovní pozice
- b) zvýšení mzdy
- c) nutnost ze strany zaměstnavatele
- d) osobní uspokojení

18. O jaký z uvedených kurzů byste měl(a) největší zájem?

- a) jazykový
- b) počítačový
- c) účetní
- d) jiný.....

19. Je něco, co byste chtěl(a) ve Vaší společnosti změnit?

- a) mzda
- b) přístup zaměstnavatele
- c) pracovní podmínky
- d) zvýšení možnosti se vzdělávat
- e) jiné

20. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) střední odborné (vyučen(a))
- c) středoškolské s maturitou
- d) vyšší odborné
- e) vysokoškolské

Příloha 2: Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázek 1: Motivační nástroje

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb

Obrázek 3: Organizační struktura

Tabulka 1: Předmět podnikání společnosti

Tabulka 2: Pracovní zařazení podle dosaženého vzdělání

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka 4: Pracovní podmínky

Tabulka 5: Motivace vedoucím pracovníkem

Tabulka 6: Způsob motivace

Tabulka 7: Důležitost motivačních faktorů

Tabulka 8: Motivace k dalšímu vzdělávání

Graf 1: Věková kategorie

Graf 2: Spokojenost s prací

Graf 3: Zajímavost práce

Graf 4: Závislost výše odměny na pracovní aktivitě

Graf 5: Systém hodnocení

Graf 6: Zaměstnanecké výhody

Graf 7: Využití zaměstnaneckých výhod

Graf 8: Rozsah výhod

Graf 9: Zájem o další výhody

Graf 10: Umožnění dalšího vzdělávání

Graf 11: Zájem o kurzy

Graf 12: Změny ve společnosti