

**Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích**

**Ekonomická fakulta**

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**2012**

**Jolana Fousková**

**JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH**  
**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**Katedra řízení**

---

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku**

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:

Jolana Fousková

---

2012

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

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jolana FOUSKOVÁ**  
Osobní číslo: **E09390**  
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:

Průzkum a zhodnocení metod motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku.

Metodika práce:

Prostudovat literární prameny vztahující se k motivaci a stimulaci v návaznosti na oblast řízení lidských zdrojů v současné i budoucí (znalostní) společnosti. Po stanovení teoreticko metodologických východisek empirického šetření je nutno získat informace pomocí rozhovorů ve vybraném podniku, na jejich základě vytvořit adekvátní dotazník a kvantitu získaných dat vyhodnotit příslušnými metodami. Po utřídění a analýze dat i získaných informací se soustředit na deskripci, komparaci a celkové zhodnocení motivace a stimulace pracovníku v daném podniku. Dopracovat se v závěru k syntéze zobecněných poznatků v podniku i k případným návrhům pro praxi.

Rámcová osnova:

1. Úvod, 2. Literární rešerše, 3. Charakteristika objektu zkoumání, 4. Metodika výzkumu, 5. Výsledky výzkumu, 6. Závěr, 7. Summary, 8. Přehled použité literatury, 9. Přílohy.

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

Seznam odborné literatury:


- Adair, J. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 1. vyd., 178 s. ISBN 80-86851-00-1.  
Armstrong M. Odměňování pracovníků. Praha: Grada Publishing, 2009, 1. vyd., 448 s. ISBN 80-2472-890-2.  
Bedrnová, E. Nový I. Psychologie a sociologie řízení. Praha: Management Press, 2007, 3. vyd., 559 s. ISBN 80-7261-169-0.  
Gibson, R. Nový obraz budoucnosti. Praha: Management Press, 2000, 261 s. ISBN 80-7261-036-8.  
Hagemannová, G. Motivace. Praha: Victoria Publishing, a.s., 1995, 1. vyd., 212 s. ISBN 80-85865-13-0.  
Provazník, V. Komárková, R. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE v Praze, 1996, 1. vyd., 210 s. ISBN 80-7079-283-3.  
Truneček, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Profesional Publishing, 2004. 312s. ISBN 80-86419-67-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**  
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 zaměstnanců ve vybraném podniku vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a za použití pramenů a literatury uvedených v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, 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 27. dubna 2012

.....  
Jolana Fousková

## **Poděkování**

Děkuji doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení při vypracování této bakalářské práce.

## Obsah

1. ÚVOD.....	9
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE .....	11
2.1 Pojem motivace.....	11
2.1.1 Vnitřní a vnější motivace.....	13
2.1.2 Vytváření motivace .....	14
2.1.3 Motivace kolektivu .....	14
2.2 Pojem motiv .....	16
2.3 Motivační nástroje.....	17
2.3.1 Pochvala .....	17
2.3.2 Kritika.....	17
2.3.3 Zadávání vhodných úkolů .....	18
2.4 Zdroje motivace .....	18
2.4.1 Potřeby.....	18
2.4.2 Návyky .....	19
2.4.3 Zájmy.....	19
2.4.4 Hodnoty .....	19
2.4.5 Ideály .....	20
2.5 Teorie motivace.....	20
2.5.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin.....	20
2.5.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu .....	24
2.5.3 Teorie zaměřené na speciální účely.....	27
2.6 Pojem stimulace .....	28
2.6.1 Stimulace k práci .....	29
2.7 Pojem stimul.....	30
2.7.1 Úloha stimulů .....	31
2.7.2 Přehled stimulačních prostředků .....	32
3. CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ .....	35
3.1 Vznik podniku Leifheit, s. r. o. ....	35
3.2 Hlavní předmět podnikání.....	35
3.3 Personální politika.....	36

4. METODIKA VÝZKUMU.....	38
4.1 Cíl bakalářské práce .....	38
4.2 Pracovní postup .....	38
4.2.1 Získání odborných znalostí.....	38
4.2.2 Rozhovory .....	38
4.2.3 Dotazník .....	39
4.2.4 Sestavení dotazníku .....	39
4.2.5 Průběh dotazníkového šetření.....	40
4.2.6 Zpracování dotazníků .....	40
5. VÝSLEDKY VÝZKUMU .....	41
6. ZÁVĚR .....	86
7. SUMMARY .....	90
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY .....	91
9. PŘÍLOHY .....	93



# 1. ÚVOD

V dnešním světě dochází ke stále hojnějšímu využívání počítačové techniky, výroba je zautomatizována a téměř veškerou práci zajišťují stroje. Pracovníci jsou i přesto nepostradatelní, jelikož stroje pouze pomáhají výrobu usnadnit. Nebýt zaměstnanec počítač by se sám nespustil, nenaprogramoval a dokonce ani neopravil. Kvalitní lidské zdroje jsou z tohoto důvodu, i přes všechnu technickou vyspělost, nezbytnou a rozhodující součástí. Rozdíl je zde přesto očividný, pracovníci musí být určitým způsobem vedeni a motivováni k dosahování optimálních výsledků, přístroje nikoliv.

Práce se zaměstnanci se stává o to těžší, pokud si uvědomíme, že každý z nás je jedinečný. Nikde nenalezneme dva jedince, kteří chtějí či potřebují totéž. Pokud má být motivace účinná je nejdříve podstatné zaměstnance blíže poznat, zjistit jeho osobnost a případné potřeby. Na základě těchto poznatků zvolit motivační faktory, které budou mít právě na konkrétního zaměstnance největší působnost. Samotné motivování pracovníků by přitom nemělo být dostačující, neboť zaměstnanci mají být k plnění úkolů také stimulováni. Jako prostředek stimulace se dostávají do popředí zejména peněžní prostředky, ty vždy měly a budou mít nezastupitelnou roli v životě každého z nás. V případě některých zaměstnanců se může stát, že nebudou mít dostatečný význam a je potřeba zaměřit se i na jiné prostředky, ale z pohledu stimulace jsou právě peněžní prostředky nejvíce podstatné a plní svoji významnou roli.

Působení motivačních faktorů a aplikování stimulačních prostředků vede ke spokojenosti zaměstnanců a přesvědčení, že jsou pro podnik potřební. Ten si jejich odvedené práce váží a dle toho je také spravedlivě hodnotí. K celkové prosperitě a spokojenosti zaměstnanců přispívá i vytváření stabilního pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci nalézají potřebnou jistotu. Neméně důležité jsou pracovní podmínky, které splňují příslušné normy a předpisy, aby byla zajištěna bezpečnost a zdraví jednotlivých pracovníků. Jak již bylo uvedeno, plnění podnikových cílů se neobejde bez zaměstnanců, kteří jednotlivé úkoly vykonávají, samozřejmě jen těch nejvýkonnějších a nejschopnějších, díky nimž se dá dosáhnout skutečně kvalitních výsledků a obstát tak v konkurenci. Právě proto je nutné zajišťovat zmíněné skutečnosti

a starat se o celkové zázemí zaměstnanců, které pracovní výkon výrazným způsobem ovlivňuje.

Pro správné vedení je především nezbytné optimálně zaměstnance motivovat a následně motivaci udržovat za pomoci stimulačních prostředků k tomu určených. Tato bakalářská práce se dané problematice věnuje a je zaměřena na průzkum a zhodnocení metod motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku.

## 2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

### 2.1 Pojem motivace

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Dalším významným rysem motivace (motivačního působení vnitřních psychických sil) je skutečnost, že působí současně ve třech dimenzích.

Především je to dimenze směru; ta se uplatňuje tím, že motivace člověka – jeho činnost – vždy určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí.

Další dimenzí je dimenze intenzity: činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě motivace vždy více či méně usilovná, jedinec na dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí) vynakládá více či méně energie.

Dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní bariéry, překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vysoká perzistence znamená, že motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary či neúspěchy (Provazník, Komárková, 1996).

Nakonečný (2004) uvádí, že je nutno rozlišovat motivace, resp. motivy a vnější motivující podněty, které jsou někdy také označovány jako incentivy. Podněty se stávají incentivy jen v určitém vztahu ke stávajícím motivacím, resp. motivům: nápoj je incentivou jen pro žízničího. V tomto smyslu se někdy hovoří o popudech, které vyvíjejí

tlak na chování jaksi zvnitřku, a o pohnutkách, které vyvolávají tlak zvnějšku. Avšak puzení a přitahování tvoří jednotu: jsme přitahováni jen tím, co signalizuje přímé zprostředkované uspokojení nějaké potřeby.

Procesní zaměření motivace je nespornou výhodou, protože lidé mohou vzájemně spolupracovat bez ohledu na funkční zařazení, vzájemně se od sebe učit, využívat iniciativy a tím dosahovat vyšší výkonnosti týmu jako celku. Možnosti seberealizace v dobře sestaveném a fungujícím týmu jsou daleko větší, než při klasickém uspořádání (Truneček, 2004).

Řídící pracovníci mohou motivovat zaměstnance tím, že jim vytvoří pracovní prostředí, které uspokojí jejich vnitřní potřeby a pomůže splnit organizační záměry, které přinesou prospěch všem. Aby znali tyto předpoklady, musí řídicí pracovníci naslouchat a dívat se kolem sebe. Pokud se atmosféra na pracovišti změní, je rozhodující stanovit příčiny této změny a personál přeorientovat (Miskell, Miskell, 1996).

Z hlediska manažerského osoba, která je motivována:

- pracuje pilně,
- její píle nemá výkyvy,
- je automaticky orientovaná na důležité cíle.

Motivace tak zahrnuje úsilí, vytrvalost a cíle. Je v ní přání člověka odvádět výkon. Existující výkon je také to, co manažeři mohou hodnotit, chtějí-li nepřímo rozpoznat přání a ambice pracovníka. Je-li pracovní výkon jedince považován za neuspokojivý, bývá to zpravidla dáváno do souvislosti s jeho nedostatečnou motivací. Špatný výkon může být způsoben i jinými faktory, např. nedostatkem příležitostí či nedostatkem dovedností a zkušeností. Nelze hned dojít k závěru, že problémy s pracovním výkonem jsou problémy motivace (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

Pokud je člověk k libovolné činnosti nebo ke konkrétnímu výkonu nedostatečně motivován, bývá výsledek málo uspokojivý. Podobně tomu však bývá i v případě, kdy je naopak motivován nadměrně (přílišná snaha být úspěšný, zvítězit apod.). I příliš vysoká motivace obvykle limituje jednání člověka, vede až k případné destrukci jeho činnosti. K žádoucí (optimální) úrovni výkonu vede tedy jen přiměřená motivace (Provazník a kol., 1993).

Ovlivňování jiných lidí má výrazný etický aspekt. Velmi záleží na tom, zda při takovém působení využíváme skutečných zájmů lidí, na které působíme, nebo zda jejich určité zájmy uměle posilujeme, nebo dokonce uměle vytváříme. Sázíme-li vědomě na zájmy člověka, které jsou v rozporu s jeho objektivními potřebami, opouštíme motivaci jako etický přijatelný proces a dopouštíme se manipulace.

Motivace uspokojuje zájmy motivujícího (nebo určitého celku, který motivující reprezentuje – například firmy) tak, že uspokojuje i zájmy, které odrážejí potřeby motivovaného.

Manipulace se zaměřuje pouze na zájmy manipulujícího, a pokud uspokojí nějakou potřebu manipulovaného, je to jen vedlejší důsledek nebo dočasná taktika (Plamínek, 2007).

### **2.1.1 Vnitřní a vnější motivace**

K pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V první řadě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim je přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku (Armstrong, 2007).

Armstrong (2007) uvádí dva typy motivace:

### **Vnitřní motivace**

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

### **Vnější motivace**

To, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.

## **2.1.2 Vytváření motivace**

Hamel in Gibson (2000) uvádí, že existuje několik kroků k tomu, aby se v organizaci vytvořila motivace k vážnému přemýšlení o budoucí strategii. Podle něj především musíte navodit hluboký pocit nespokojenosti se současným stavem. Musíte lidi přimět, aby pochopili, že současné úspěchy jsou velice pomíjivé.

Když pracuje v nějakém podniku, dělá nejprve tři věci: za prvé navozuje zmíněný pocit nespokojenosti. Za druhé vybavuje lidi novými nástroji. A za třetí v organizaci identifikuje okruh lidí; přirozeně nakloněných změnám - lidí, kteří se již změn nemohou dočkat (Gibson, 2000).

## **2.1.3 Motivace kolektivu**

Každý pracovní kolektiv má svá specifika, složení, povahu, forma projevu apod. Existuje však mnoho společného, co je jím vlastní. Vedoucí pracovník by měl vědět, že u běžných pracovních skupin existují tři základní oblasti potřeb:

- a) splnit společný úkol,
- b) pracovat a fungovat jako společná (soudržná) jednotka,
- c) individuální potřeby a zájmy jedinců (Stýblo, 1993).

Aby skupina mohla tyto potřeby uspokojovat, tj. aby mohla pracovat na svých úkolech, fungovat jako jeden celek apod., potřebuje plnit určité funkce:

**Funkce iniciační**, např. navrhovat způsoby a postupy řešení problémů, diskutovat o možnostech přínosu jednotlivců pro splnění úkolu.

**Funkce informační**, např. získávat a předávat informace nezbytné pro řešení problému.

**Funkce ujasňovací**, např. zjistit, zda je třeba úkol vyřešit v jedné nebo ve více variantách, zda je možno stanovit více časových lhůt (meziety) pro jeho zajištění.

**Funkce sumarizační shody**, např. ubezpečit se, že všichni souhlasí s návrhy nebo naopak; sem náleží i takové akty, jako je dosahování kompromisu, sladění názorů.

**Funkce vyjadřování skupinových pocitů**, např. konstatování, zda se dospělo při řešení problému k pokroku či nikoliv; lze sem přičíst i povzbuzování, vzájemnou podporu jednotlivých členů (Stýblo, 1993).

Skupinová dynamika se pozitivně projevuje ve správné realizaci těchto funkcí. Uspokojují potřebu skupiny být v rovnováze, slouží jako obrana před neúspěchy nebo konflikty. Podporují rozvoj nebo udržení dobrých mezilidských vztahů ve skupině.

Vytvoření dobře fungující skupiny závisí na vyváženosti vztahu mezi osobní odpovědností a přímým vedením. Čas od času to vyžaduje potlačit své osobní ambice ve prospěch potřeb celku. Je potřeba, aby se lidé radovali z úspěchu svých spolupracovníků a identifikovali se skupinou. Důležitost skupinového postoje, zejména je-li ovlivňován obratným vedoucím, je rozhodující. Může jednotlivé členy skupiny pozitivně naladit – dát jim žádoucí úkoly nebo naopak působit chaoticky, beznadějně apod. Může podpořit souhrn velmi odlišných dovedností a osobních vlastností, jakož i soutěživost v rámci skupiny, která může být stejně cenná jako soutěživost skupiny jako celku. Znat toto všechno a umět se podle toho také řídit, vyžaduje v první řadě porozumět jednotlivci. Znat individuální potřeby, které jsou úzce spjaty s vedením lidí (Stýblo, 1993).

Podle Mikulášťika (2007) má motivační práce manažera vůči spolupracovníkům svou specifiku v tom, že nejde jen o to vyvolat motivační klima, ale především ho udržovat a usměrňovat v průběhu celé pracovní činnosti spolupracovníků. Pokud se jedná o skupinu, pak velmi důležitou roli v motivaci hrají i skupinové vztahy. Jaká bude motivace, takové budou výkony pracovníků. Velkou měrou motivování spolupracovníků záleží na manažerovi. Znamená to, že by měl koordinovat potřeby a zájmy jednotlivců, s potřebami a zájmy skupiny a firmy.

## 2.2 Pojem motiv

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl. S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Dalším fenoménem, který činí problematiku motivace podstatně složitější a komplikovanější, než by se na první pohled mohlo zdát, je skutečnost, že v psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně hned několik, celý soubor motivů. Tyto motivy pak mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr (Provazník, Komárková 1996).

Motivy určují intenzitu a směr lidského chování. Lidé, kteří preferují sociální motivy, vytvářejí na pracovišti příjemné klima, ale někdy se méně soustředí na výkon. Ambiciózní lidé, motivovaní zejména postavením, usilují často o dosažení mimořádných výsledků, avšak mohou ztratit smysl pro přiměřenost prostředků k dosažení svých cílů, a pak intrikují nebo „podlézají“ nadřízeným. Člověk motivovaný především jistotou, bude podávat stabilní a spolehlivý výkon, bude se však vyhýbat sebemenšímu riziku a samostatnému rozhodování (Bělohlávek, 2010).



## **2.3 Motivační nástroje**

Postoje a motivy zaměstnanců může řídicí pracovník usměrnit použitím motivačních nástrojů.

### **2.3.1 Pochvala**

Tento motivační nástroj posiluje pozitivní chování, tzn., vede pracovníka k tomu, aby podobným způsobem pracoval nadále. Má-li pochvala splnit svůj účel, měla by být konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami. Chceme-li udržet pracovní nasazení a zájem lidí, musíme vyhledávat příležitosti k chválení. Pochvala je zvláště účinná, je-li provázena nějakou formou odměny – ať už finanční, určitým benefitem nebo třeba přidělením prestižní práce (Bělohlávek, 2010).

Řada vedoucích odmítá někoho chválit a možná si to šetří až na „velký“ úspěch zaměstnance. Neuvědomují si, že když často „zastihnout někoho dělat něco dobře“ a ocení to, tak je to velice efektivní a motivující způsob, jak udržet nejlepší pracovní výkon (Branham, 2004).

### **2.3.2 Kritika**

Jakožto nástroj negativní motivace nabádá pracovníka, aby určitou aktivitu nadále neopakoval nebo aby ji prováděl jiným způsobem. Měla by být opět adresná a konkrétní, zaměřená na výsledky práce či chování, nikoliv na osobu pracovníka, a měla by být formulována přijatelným a důstojným tónem. Pro zdůraznění bývá kritika někdy doprovázena různými stupni postihu – prostým pokáráním, snížením prémie, přidělením horší práce, přeřazením na jiné pracoviště, vytýkajícím dopisem (Bělohlávek, 2010).

Kritika je nutná, je to součást života, stejně jako například konflikt. To jak kritizujeme, má v širším měřítku vliv nejen na jednotlivce, ale i na celý tým. Přesněji na výkon celého týmu. Protože každá větší chyba konkrétního člověka nepřímo (a nepozorovaně) může ovlivnit pracovní výkon všech (Rychtaříková, 2008).

### **2.3.3 Zadávání vhodných úkolů**

Motivuje lidi ke zlepšení a současně jim přímo pomáhá rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových, zatím nevyzkoušených činností. Zadávání nových úkolů se řídí určitými zásadami, jako jsou jasné instrukce, postupné dávkování části úkolů, aniž bychom pracovníka zahltili, a konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy a neúspěchy (Bělohávek, 2010).

## **2.4 Zdroje motivace**

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty a hodnotové orientace,
- ideály (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

### **2.4.1 Potřeby**

Rozlišují se potřeby biologické a sociální, primární a sekundární. Primární biologické jsou: hlad, žízeň, sexuální potřeba, potřeba odpočinku a spánku, potřeba aktivity, bezpečí, emocí. Sekundární biologické potřeby vznikají na základě závislosti, například drogové anebo to mohou být potřeby, které u člověka vznikly specifikací potřeb základních pod vlivem uspokojování v hojnosti s pestrostí nabídky. Primární sociální jsou: sociální kontakt, autonomie, potřeba moci, lásky, uznání, seberealizace. Sekundární sociální jsou: civilizační, kulturní a estetické využití, doprava, bydlení, telefon a další potřeby, které vznikají v souvislosti s obohacováním života lidí (Mikuláščík, 2007).

## **2.4.2 Návyky**

V průběhu života realizuje každý člověk některé činnosti (jak předmětné, tak psychologické) častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Navíc se tyto činnosti u daného jedince – právě díky oné pravidelnosti – často automatizují, fixují se, stávají se určitými stereotypy – návyky. Dostane-li se člověk do situace, která svými charakteristikami odpovídá podmínkám, s nimiž již má asociovány určité činnosti, „probouzejí se“ u něj víceméně automaticky tendence realizovat z dřívějšíka již fixované stereotypy, tj. jedná v souladu se svým návykem (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

## **2.4.3 Zájmy**

Je možno je označit jako výběrovou pozitivní zaměřenost na určité aktivity, objekty, takže nemůže mít negativní valenci. V zájmech se uplatňuje mnoho vlivů: osobní zkušenost, pohlaví (jsou typicky ženské a typicky mužské zájmy), sociální status, kulturní příslušnost, výchova, věk. Zájmy jako motivační činitelé silně ovlivňují vývoj člověka, jeho pracovní zaměřenost a volbu povolání. Důležité jsou vzory rodičů v období dětství. V zájmu lze rozeznat tři důležité aspekty: výraznou mobilizaci pozornosti, citový vztah a snahovou tendenci (Mikuláščík, 2007).

## **2.4.4 Hodnoty**

Člověk se na své „cestě životem“ neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věcí a jevů, ale i jeho subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv; to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

## 2.4.5 Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názornou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

## 2.5 Teorie motivace

Teorie motivace jsou rozsáhlým zásobníkem poznatků, z nichž může manažer čerpat znalosti o psychologicko – sociálních charakteristikách myšlení a chování lidí. Pomůže mu to kvalifikovaně odhadnout, jak budou v rozmanitých situacích jednat za působení různých motivačních podnětů i bez nich (Vodáček, Vodáčková, 1999).

Rozlišujeme 3 základní skupiny teorií motivace podle Vodáčka, Vodáčkové (1999):

- a) teorie zaměřené na poznání motivačních příčin,
- b) teorie zaměřené na průběh motivačního procesu,
- c) teorie zaměřené na speciální účely.

### 2.5.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Tyto teorie mají aplikačně vysokou frekvenci a navíc je jich celá řada. Populární jsou především:

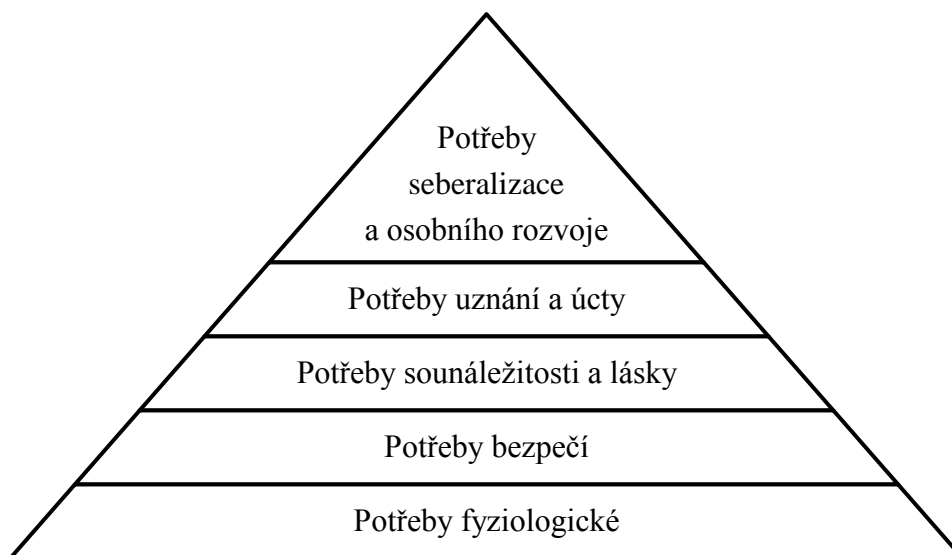
- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Herzbergova teorie dvou faktorů,
- Alderferova teorie tří kategorií potřeb,
- McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.

Lidé jsou motivováni svými potřebami – a to ať jsou si toho vědomi, nebo tak činí podvědomě. Tyto potřeby silně ovlivňují jejich myšlení a jednání. Když manažer tyto potřeby svých spolupracovníků pozná a vytvoří podmínky, aby jich mohli za přijatelné náklady svého úsilí dosáhnout, pak motivuje (Vodáček, Vodáčková, 1999).

## Maslowova teorie

Lidské potřeby bývají zpravidla hierarchicky uspořádány. Poměrně známá je hierarchická struktura potřeb, jak ji na základě svých výzkumů formuloval Abraham Maslow. Podle Maslowa jsou každému člověku vlastní dva druhy sil. Jedny vycházejí ze strachu o bezpečí a táhnou člověka zpět, k regresi. Druhá skupina sil pohání člověka dopředu, celku a jedinečnosti „já“, k plné funkční schopnosti všech sil a k důvěře k vnějšímu světu. Proces růstu (vývoje) je pak možné chápat jako nikdy nekončící sérii svobodných rozhodnutí, mezi radostí z jistoty a růstem, mezi závislostí a nezávislostí, mezi regresí a pokrokem, mezi nezralostí a zralostí (Provazník a kol., 2002).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Mikuláščík, 2007

**Biologické potřeby** – jsou základní, nejnižší, souvisejí s narušeními vnitřní rovnováhy organismu. Každý člověk potřebuje potravu, tekutiny, kyslík, odpočinek, spánek, má sexuální potřeby apod. I když jde o potřeby svou podstatou biologické, přesto je jejich uspokojování vázáno na společenské normy, zvyky a obyčeje.

**Potřeby bezpečí a jistoty** – vystupují obvykle do popředí v situaci strádání nebo ohrožení člověka po stránce zdravotní, ekonomické či sociální. Jejich neuspokojování v raném věku dítěte může vyvolat v pozdějším období jeho života dokonce i dosti vážné poruch jeho osobnosti.

**Potřeby sounáležitosti a lásky** – vyjadřují touhu, potřebu člověka být kladně přijímán druhými lidmi, být motivován, někam patřit, být členem určitých sociálních skupin apod., včetně potřeby někoho milovat.

**Potřeby uznání a úcty** – prezentují touhu člověka být obdivován, mít úspěch, získat prestiž.

**Potřeby sebeaktualizace, osobního rozvoje** – jsou nositelé úsilí člověka po seberealizaci, po naplnění vlastních potenci, individuálních záměrů, zájmů a cílů. Bývají mezi ně řazeny potřeby poznávací, estetické, potřeba seberealizace nebo sebeaktualizace (Provazník a kol., 2002).

V souvislosti s růstem potřeb, s dosahováním jejich vyšší úrovně se obvykle přirozeně rozšiřuje rozmanitost a bohatost duševního života člověka. Ve výše uvedeném hierarchicky uspořádaném pořadí potřeb jedince je zřejmý jejich vývoj od nižších k vyšším. Přitom při dosažení vyšší úrovně potřeb se potřeby nižší stávají méně významnými, jejich motivační naléhavost se snižuje (Provazník a kol., 1993).

### **Herzbergova teorie**

Tato teorie je založena na předpokladu, že člověku jsou vlastní dvě skupiny protikladných potřeb: potřeba vyhnout se bolesti a v jistém smyslu protikladná potřeba psychického růstu. Frederick Herzberg zjistil, že na pracovní motivaci a pracovní spokojenost působí dvě odlišné skupiny podmínek:

#### **1. Tzv. faktory vnější – hygienické (dissatisfactory).**

Mají-li okolnosti představující vnější, hygienické faktory, nepříznivý charakter, vyvolávají v pracovnících pracovní nespokojenost a na motivaci pracovního jednání působí negativně. Mají-li však podobu naopak příznivou, žádoucí, nevyvolávají pracovní spokojenost, ale způsobují pouze, že pracovníci nejsou nespokojeni, tj. vyvolávají u nich ne-nespokojenost. Na pracovní motivaci v pozitivním smyslu však výrazněji nepůsobí.



### **Alderferova teorie**

Podobnou logiku jako přecházející dvě teorie má i teorie tří faktorů. Autorem je Clayton P. Alderfer. Lidské potřeby dělí do tří hierarchických skupin, a to:

- zajištění existence,
- zajištění sociálních vztahů k pracovnímu okolí,
- zajištění dalšího osobního, resp. profesního a kvalifikačního růstu, resp. rozvoje.

Analogicky jako u Maslowovy teorie i Alderfer předpokládá, že potřeby nižšího řádu (zajištění existence) musí být uspokojeny dříve, než se mohou uplatnit dvě další skupiny motivačních faktorů vyššího řádu (Vodáček, Vodáčková, 1999).

### **McClellandova teorie**

Na koncepci tří skupin potřeb je založena i teorie Davida McClellanda. Je aplikačně využívána především pro rozbor motivačních potřeb manažerů samotných. McClelland dospěl k názoru, že organizace mohou svým pracovníkům poskytovat tři hierarchicky uspořádané úrovně motivace. Jsou založeny na potřebách:

- sounáležitosti,
- prosadit se a mít poziční vliv,
- úspěšného uplatnění.

I když původně bylo McClellandovo pojetí motivace zamýšleno obecněji, nejlépe se potvrdilo a nejvíce se uplatnilo u vedoucích pracovníků. Jsou pro ně obvyklé potřeby vyšších hierarchických úrovní, neboť jde o pracovníky, kteří mají již určité postavení a tomu odpovídající finanční zajištění (Vodáček, Vodáčková, 1999).

## **2.5.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu**

Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání. Ve srovnání s dříve uvedenými teoriemi, zaměřenými na poznání motivačních příčin, mají menší aplikační frekvenci. Zahrnují řadu rozmanitých postupů. V oblasti



manažerského použití z teorií zaměřených na průběh motivačního procesu nejčastěji přicházejí v úvahu:

- Vroomova teorie očekávání,
- Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání,
- Adamsova teorie spravedlivé odměny,
- Skinnerova teorie zesílených vjemů (Vodáček, Vodáčková, 1999).

### **Vroomova teorie (teorie expektance)**

Její tvůrcem je V.H.Vroom. Klíčové role v expektanční teorii přikládá dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj (cesta, způsob) k dosažení pro člověka významné hodnoty (Provazník, Komárková, 1996).

Teorie expektance říká, že snaha uspokojit potřeby bude záviset na osobním vnímání očekávání. A že toto úsilí bude následováno určitým výsledkem, který přinese žádoucí odměnu (Graham, Bennett, 1995).

Expektanční teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření v podobě:

$$M = f(V \cdot E)$$

kde:

M – úroveň motivace,

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávané uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku (Provazník, Komárková, 1996).

### **Porterova a Lawlerova teorie**

Rozšířený model teorie očekávání byl vypracován Lymanem W. Porterem a Edwardem E. Lawlerem a jimi aplikován zejména pro motivaci manažerů k vyšší výkonnosti. Porterova a Lawlerova teorie předpokládá, že motivační působení

vedoucího vyvolává u zaměstnance (obvykle podvědomé) následnost hodnotících myšlenkových postupů. Jde o jeho:

- posouzení subjektivní hodnoty očekávané odměny (motivátora);
- zhodnocení, do jaké míry mu jeho individuální znalosti, schopnosti, dovednosti a návyky umožní, popřípadě usnadní splnit úkol, ke kterému je motivován (zda úkol zvládne, nebo nezvládne);
- odhad úsilí na dosažení očekávaného motivátoru ve srovnání s jeho subjektivní hodnotou (zda se úsilí vyplatí nebo ne);
- další doplňující úvahy a závěry např. zda slibu vedoucího lze uvěřit, dřívější zkušenosti s podobnou prací i s motivací vedoucím, výhled další práce (Vodáček, Vodáčková, 1999).

### **Adamsova teorie (teorie spravedlnosti)**

J. S. Adams je představitelem teorie spravedlnosti. Předpokládá, že nespravedlnost vede k demotivování a že spravedlnost je a priori hodnocena jako správná. Každý má tendenci srovnávat se s ostatními jakou práci vykonal a jak je oceněn za vykonanou práci. Srovnávají mohou být na vstupech schopnosti, dovednosti, tvořivost, praktické dovednosti. A na výstupech výdělek, povyšování, uznání, možnosti osobního růstu rozvoje a dalších příležitostí, zajímavější práce a podobně (Mikuláščík, 2007).

Domněnka jedince, že byl nespravedlivě odměněn, má často za následek pokus o změnu situace nebo odvolávání se na situaci ostatních lidí. Pokud není systém odměňování dobře propracován a pečlivě prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti. Manažeři by měli pečlivě zvažovat, jak jednotlivcům sdělit to, co bylo udělením odměny sledováno a jaké byly důvody pro udělení odměny (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

## **Skinnerova teorie**

Teorie zesílených vjemů vděčí za svůj vznik americkému psychologovi Fredericu Skinnerovi. Skinnerova teorie v podstatě předpokládá, že dřívější získané poznatky, dojmy a zkušenosti do značné míry předurčují reakce člověka na podobné situace v přítomnosti (Vodáček, Vodáčková, 1999).

Skinner in Vodáček, Vodáčková (1999) rozlišuje čtyři možné postupy motivace:

**Prvním postupem je pozitivní motivace.** Je založena na podvědomém či vědomém vytvoření dojmu kladné zkušenosti. „Navádí“ k opakování jednání, za které byl pracovník dříve nějak odměněn.

**Druhým postupem je negativní motivace.** Vědomě či podvědomě varuje spolupracovníka před opakováním jednání, které v minulosti vyústilo v postih.

**Třetím postupem je utlumení určité aktivity.** Těto „demotivace“ se dosahuje např. lhostejností až ignorováním snahy nebo výsledků činnosti určitého pracovníka.

**Čtvrtý postup je plně negativní trestání.** Jde o přímou snahu zabránit škodlivému jednání či ho postihnout (např. závažné narušení bezpečnosti práce, krádež). Důležitá je otázka přiměřenosti trestu a zvážení pravděpodobného následného chování zaměstnance, včetně možnosti ztlumit možnou negativní motivaci a nepřiměřené odvetné chování.

### **2.5.3 Teorie zaměřené na speciální účely**

Tato třetí a zároveň poslední skupina motivačních metod poněkud neorganicky přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů, vhodných pro rozmanité manažerské aplikace. Motivační přístupy:

- participace zaměstnanců na rozhodování,
- pro sebemotivaci manažerů,
- rozmanité další, resp. ostatní (Vodáček, Vodáčková, 1999).

## 2.6 Pojem stimulace

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace. Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka.

Zmíněné vnější působení na psychiku jedince může mít samozřejmě rozmanité podoby a formy, jeho společným jmenovatelem bývá (ne vždy záměrné) ovlivňování (měnění) činnosti druhého člověka. Tohoto ovlivnění nelze dosáhnout jinak, než právě změnou psychických procesů, tj. změnou motivace druhého člověka.

Ve vymezení obsahu pojmu stimulace není explicitně zdůrazněno, že by se muselo jednat o působení vědomé, záměrné. Je totiž skutečností, že k ovlivňování psychiky člověka dochází prakticky vždy v procesu sociální (interpersonální) interakce, a to i bez vědomého záměru jejích účastníků (Provazník, Komárková, 1996).

Stimulace může být zaměřena buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou) nebo na zvýraznění hrozby neúspěchu, a z toho vyplývajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Žádoucí účinek může však mít jen taková stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly (podněty, pobídky, incentivy) v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince (Provazník a kol., 1993).

Stimulace má obrovskou výhodu – je poměrně jednoduchá. Dokud vyplácíme odměnu, dokud krmíme a napájíme, prostě dokud kompenzujeme nepohodlí spojené s výkonem nějakými atraktivními hodnotami, můžeme očekávat, že práce bude probíhat. Ovšem v okamžiku, kdy takové hodnoty (vnější stimuly) přestaneme poskytovat, se práce zřejmě zastaví. To je nevýhoda stimulace, práce probíhá jen po tu dobu, po kterou působí stimuly (Plamínek, 2007).

## 2.6.1 Stimulace k práci

Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka – pracovníka, jeho potřeby a zájmy v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku.

Stimulací k práci sleduje každý řídicí pracovník v podstatě dva cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem,
- další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností coby pracovníků výkonných (Provazník a kol., 2002).

V řízení organizací se postupně, ale stále výrazněji uplatňuje snaha systematicky ovlivňovat pracovní ochotu, usměrňovat motivaci lidí k práci. Tento postup je objektivně nezbytný, především z hlediska dlouhodobé ekonomické prosperity.

Stimulování pracovníků prolíná veškerou řídicí činností vedoucího. Vždyť se jedná o vedení lidí – jednotlivců i celé pracovní skupiny – k optimálnímu pracovnímu výkonu, ke zvyšování kvality i produktivity práce, k pracovní iniciativě, ke kooperaci v pracovní skupině apod.

Pracovní ochotu člověka, jeho motivaci, není možné postihnout a ovlivnit snadno. Stimulační účinek rozmanitých podnětů je u různých osob rozdílný. Například stimulační účinek hmotné odměny je závislý na životní úrovni pracovníka, resp. na jeho subjektivním hodnocení této úrovně. Pokládá-li však pracovník svůj životní standard za přiměřený, podněcující účinek hmotné odměny se ve srovnání s působením jiných skutečností (se zajímavostí práce, s klidem pro práci, s dobrými vztahy se spolupracovníky apod.) snižuje. Přitom pracovník nemusí být s hmotnou odměnou zcela spokojen.

Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. To předpokládá především, že každý manažer (řídicí pracovník) bude členy své pracovní skupiny velmi dobře znát (Provazník a kol., 2002).

## 2.7 Pojem stimul

Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy. Jde o endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. Incentivy pak představují exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podněty které aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv.

Mezi impulsy lze zařadit takové stavy těla, jako např. bolest zubu (která může vyvolat motiv návštěvy zubního lékaře) či tělesnou únavu (motiv odpočinku), resp. určité stavy mysli, jako je např. nervozita před zkouškou (může vyvolat motiv vyhnout se zkoušce) apod.

Incentivem může být např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobrý výkon (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Zda určitý podnět bude či nebude stimulem, záleží – mj. především na tzv. motivační struktuře konkrétního člověka, tj. na podobě jeho relativně trvalé motivační zaměřenosti, na tom, zda daný podnět koresponduje s motivací jedince (Provazník, Komárková, 1996).

Podnět (stimul), který tím, že akceptuje určitou potřebu člověka, vytváří konkrétní specificky působící motiv pracovního jednání. Pozitivním pracovním chováním je pak možno rozumět takové jednání, které umožňuje dosáhnout cílů organizace v daném systému vztahů a to i u organizací nepodnikatelské sféry. Tento celkový cíl je zajišťován plněním řady parciálních cílů vnitřních subsystémů i jednotlivců. Může to být růst tržeb, snižování nákladů, zvyšování kvality a technické progresivnosti výrobků, zvýšení frekvence inovací, snižování pracnosti, zlepšení interních i externích služeb (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998).

### 2.7.1 Úloha stimulů

Materiální stimuly mohou samozřejmě hrát svou roli v povzbuzování lidí k pracovnímu výkonu, ale jejich úloha musí být chápána v souvislosti s celou řadou motivačních faktorů.

Jednou z hlavních výzev pro podniky je vyvinout systém odměňování, který motivuje lidi. Čím méně někdo vydělává, tím důležitější se stává velikost jeho platu. Nezaměstnaná osoba s dluhy má jen jednu myšlenku: jak se mohou dostat k více penězům? Čím více lidé vydělávají a čím více se ztotožňují s tím, co dělají, tím nižší je relativní důležitost peněz. Na jejich místo nastupuje uznání za výsledky a volnost jednání, tzv. možnost ovlivnit co se stane.

Jak se boj o vysoce kvalifikované zaměstnance stává ostřejším, samotné materiální stimuly k přilákání těch pravých lidí nepostačí. Pro lidi, kteří nemají žádné naléhavé finanční starosti, je dobrý pocit důležitější než peníze. Mezi faktory ovlivňující dobrý pocit patří kontakt s lidmi, vzájemná důvěra a dojem, že je člověk oceňován a že se s ním zachází spravedlivě. Příležitost naučit se něco nového a realizovat vlastní potenciál také pomáhá vytvořit pozitivní pocit (Hagemannová, 1995).

Obsahem odměňování je především hmotná odměna za práci. Vyjadřuje souhrnně ekonomické zhodnocení pracovních výsledků člověka, je prostředkem, který slouží k zajišťování jeho potřeb, společenského postavení a životní úrovně (jeho a zpravidla i jeho rodiny). Zároveň odměňování sleduje cílevědomé ovlivňování pracovní ochoty lidí.

Nástrojem odměňování jsou mzdové soustavy, které podle společensky závažných kritérií upravují a diferencují objem mezd pracovníků. Peníze samy o sobě mají pro většinu lidí primární nebo rozhodující význam jen za určitých okolností (zejména například při zajišťování finančně nákladné investice). Vždy však jsou symbolem, který lidem něco zprostředkovává, ukazatelem nějakých hodnot, jako je společenské postavení, úspěch, prestiž, moc, jistota, bezpečí (Růžička, 1995).

## 2.7.2 Přehled stimulačních prostředků

Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování a účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci. Jinými slovy, čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, jehož chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.

Elementem stimulace je stimul a používá se ho v následujících významech:

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

Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádějí, že výčet stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z podnikového a psychologického hlediska závažné:

### **Hmotná odměna**

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



## **Obsah práce**

Je dalším významným faktorem stimulace. V motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientace na úspěch a jako její protipól orientaci na obsah činnosti. Musíme si však uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. I ti, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je oslovuje více a který méně.

## **Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení**

Je významným nástrojem stimulování v rukách řídicích pracovníků. Jeho prostřednictvím pomáhají svým lidem objevovat stimulační hodnotu v obsahu práce. Jde především o neformální hodnocení, v němž jsou výrazněny pozitivní prvky. Neformální hodnocení ovlivňuje jak racionální obsahovou rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. V rovině racionální jde o zpětnou vazbu. Vedoucí dává pracovníkovi informace o tom, jak jeho výkon odpovídá nebo neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon.

## **Atmosféra pracovní skupiny**

Výrazné stimulační účinky v sobě obsahují také všechny sociální faktory. Vedoucí samozřejmě nemůže skupině nařídít, jak se má chovat. Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, která se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě, aktivitách a zasazením do širšího rámce sociálního a předmětného okolí. Řídící pracovník však přesto není zcela bezmocný k tomu, jak skupina zachází se svými členy. Má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí.

## **Pracovní podmínky a režim práce**

Je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných, mikroklimatických aj. podmínkách, ale na druhou stranu také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu – v důsledku menší únavy a lepší pracovní podoby, druhotně se zlepšuje vztah mezi

podnikem a zaměstnanci, protože péčí o pracovní podmínky dává managementu podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práci váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží.

### **Identifikace s prací, profesí a podnikem.**

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

### **Externí stimulační faktory**

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jde o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více stimuluje tento fakt k práci. A naopak, negativní image, neoblíbenost podniku a despekt, s nímž na něj ve společnosti většinou lidé pohlížejí, se promítá jak do neochoty dát se zaměstnat u takového podniku, tak do menší ochoty pro podnik intenzivně pracovat (Bedrnová, Nový, a kol., 2007).

## **3. CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ**

### **3.1 Vznik podniku Leifheit, s. r. o.**

Leifheit, s.r.o. je právnickou osobou, společností s ručením omezeným, která vznikla dne 18. října 1994 se sídlem v Blatné, tehdy pod dřívějším názvem BTF Blatná, s. r. o. Nynější název převzala společnost 1. října 2007. Mateřskou společností a jediným vlastníkem společnosti Leifheit, s. r. o. je společnost Leifheit AG se sídlem v Německu (Leifhestr. 563, 563 77 Nassau/Lahn).

### **3.2 Hlavní předmět podnikání**

1. Výroba bytových textilií.
2. Výroba drobných předmětů pro domácnost.

#### **Identifikace základních činností**

Hlavní činností podniku Leifheit, s. r. o. je výroba zakázek zadaných mateřskou společností v Německu. Výroba se dělí na dvě části:

##### **1. Textil – Koupelny (Bad):**

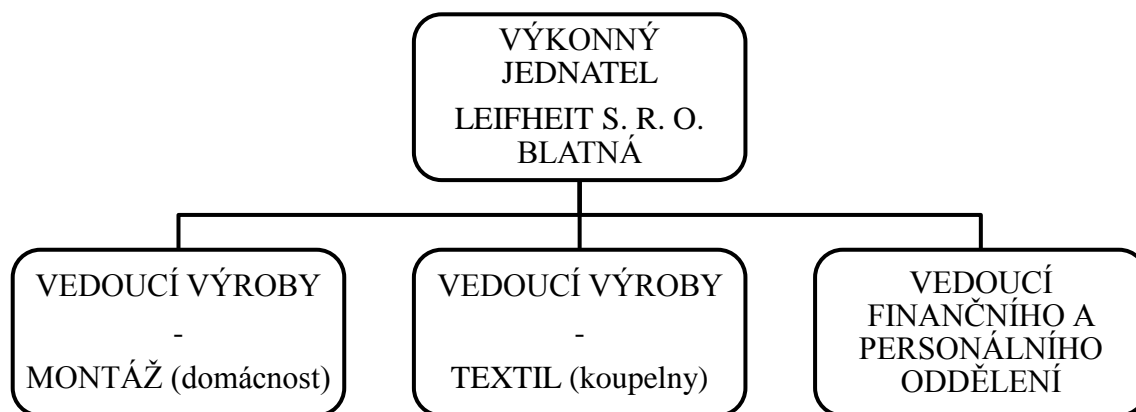
- výroba koupelnových koberců,
- šití nákupních tašek (skončilo k 31. prosinci 2006),
- výroba vanových protiskluzových podložek,
- drobné šití lapen a hadrů na úklid.

##### **2. Montáže – Domácnost (Haushalt):**

- úklidové potřeby (smetáky, stěrky na okna a sprchové kouty, prachovky na žaluzie),
- mechanické předměty pro domácnost (sekáčky, struhátka, zahradní i koupelnové sušáky),
- žehlicí prkna.

Většina materiálu pro výrobu se dováží. Po instalaci vstřikolisových strojů a práškové lakovny je podnik soběstačný ve výrobě plastových dílů pro svoje výrobky a v lakování součástek zejména na žehlicí prkna sušáky na prádlo.

Schéma 1: Organizační schéma 1. stupně řízení



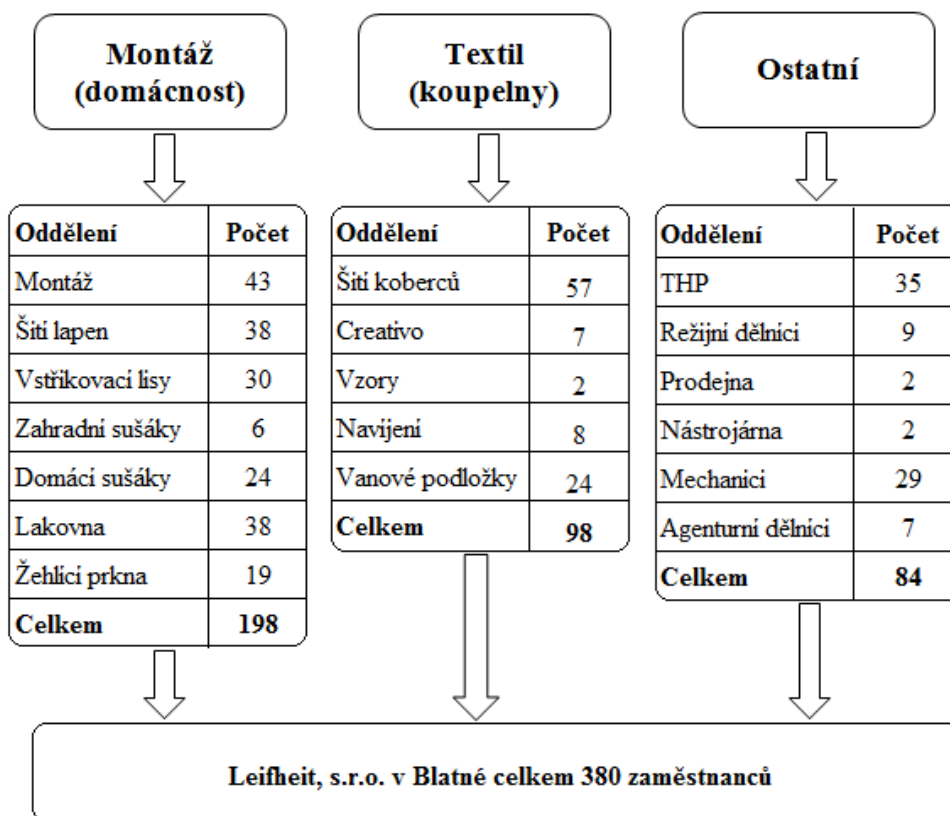
Zdroj: interní materiály podniku

### 3.3 Personální politika

Systém vzdělávání má nezastupitelnou roli v každé společnosti a Leifheit, s. r. o. si tuto skutečnost uvědomuje. S rozvojem společnosti úzce souvisí i rozvoj zaměstnanců, proto se snaží poznávat své zaměstnance, jejich očekávání a motivy k setrvání v podniku.

Většina pracovišť v podniku Leifheit, s. r. o. jsou jednoduché montážní práce, čemuž odpovídá také skladba zaměstnanců. Většinu zaměstnanců tvoří ženy, které pracují hlavně na středisku textilu jako šičky. Ženy tvoří 66 % z celkového počtu zaměstnanců. Muži zde pracují hlavně jako mechanici, skladníci a ve výrobcích, které jsou fyzicky náročnější. Muži tvoří 34 % z celkového počtu zaměstnanců.

Schéma 2: Počet zaměstnanců dle jednotlivých oddělení za prosinec 2011



Zdroj: interní materiály podniku

### Zaměstnanecké výhody

Společnost Leifheit, s. r. o. svým zaměstnancům nabízí:

- výkonnostní prémie – výše prémie je závislá na skupinovém plnění,
- 5 týdnů dovolené,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- příspěvek na stravování ve výši 50 % z ceny jídla,
- příspěvek na životní o důchodové pojištění,
- příplatky za práci přesčas – příplatek za práci v sobotu a v neděli, příplatek za práci v odpolední směně,
- odměny za pracovní a životní jubilea,
- pracovní oděv a ochranné pracovní pomůcky.

## **4. METODIKA VÝZKUMU**

### **4.1 Cíl bakalářské práce**

Cílem bakalářské práce byl průzkum a zhodnocení metod motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku.

K tomuto průzkumu byl ochoten podnik Leifheit, s. r. o. Blatná, kde byl proveden průzkum pomocí anonymních dotazníků mezi zaměstnanci. Tento podnik, se dělí na dvě poměrně samostatné výrobní oblasti textil a montáž. V každé této oblasti pracuje jiná struktura zaměstnanců, co se týče věku, pohlaví a vzdělání. Dotazníkovým šetřením, byli osloveni pouze řadoví pracovníci dvou významných středisek na přání personálního vedení podniku. Vzhledem k možnosti zkreslení výsledků nebyli do tohoto šetření zahrnuti vedoucí ani technickohospodářští pracovníci. Bakalářská práce byla ve výsledku zaměřena na porovnání působení metod motivace a stimulace jednotlivých oblastí.

### **4.2 Pracovní postup**

#### **4.2.1 Získání odborných znalostí**

Nejdříve bylo důležité získat potřebné znalosti z odborné literatury, které byly použity a zpracovány v literární rešerši bakalářské práce. Tento literární přehled byl základem pro pochopení problematiky motivace a stimulace zaměstnanců.

#### **4.2.2 Rozhovory**

Před samotným zahájením dotazníkového šetření bylo nutné zjistit základní informace o podniku a jeho personální politice rozhovorem s vedením jednotlivých středisek. Tyto rozhovory dále posloužily ke správnému vyhodnocení a zodpovězení otázek a jsou použity především v diskuzi. V práci jsou použity pro správnou interpretaci výsledků dotazníkového šetření interní směrnice podniku, jako například příručka pro zaměstnance, pracovní řád nebo interní nařízení.

### 4.2.3 Dotazník

Jako nejvhodnější metoda ke shromáždění potřebných dat, bylo určeno dotazníkové šetření. Dotazník jako nástroj získávání informací musí splňovat několik náležitostí. V úvodu dotazníku je důležité seznámit respondenta s cílem dotazníkového šetření, ujistit ho o jeho anonymitě a poskytnout mu základní informace o tom, jak bude se získanými údaji naloženo. Pro správné vyplnění dotazníků musí respondent dostat přesné instrukce, jak mají být označeny odpovědi na jednotlivé otázky. Pro zvýšení vypovídací schopnosti celého dotazníkového šetření je potřeba, aby otázky byly formulovány jasně, srozumitelně a se vzájemnou logickou návazností.

### 4.2.4 Sestavení dotazníku

Po vzájemné konzultaci s personálním vedením společnosti byl sestaven dotazník obsahující 27 otázek, který byl rozdán mezi jednotlivé zaměstnance na obě oddělení. Otázky v dotazníku byly voleny nejvíce uzavřené, méně často polootevřené a žádná otevřená.

**Uzavřené otázky** jsou otázky, kde jsou odpovědi přesně definované, a neexistuje jiná možnost odpovědi. Respondent vybírá variantu, která co nejpřesněji vyjadřuje jeho názor. Výhodou je snadnost vyplnění dotazníků a také jednoduchost zpracování a vyhodnocení výsledků. Nevýhodou je, že respondent vybírá z předem navržených možností a tím je mu vzata možnost širšího vyjádření vlastního názoru. Pro potřeby této práce je však tento typ otázek nejvhodnější a proto byly uzavřené otázky použity nejčastěji.

**Otevřené otázky** jsou takové, kdy je respondentovi dána pouze otázka bez možných variant odpovědí. Je zde proto neomezená volnost vyjádřit názor svými slovy. Výhodou těchto otázek je vysoká vypovídací schopnost o názorech a postojích respondentů. Nevýhodou otevřených otázek je obtížné vyhodnocení, proto tento typ otázek nebyl v dotazníku použit.

**Polootevřené otázky** jsou kombinací uzavřených a otevřených otázek. Nabízejí respondentovi jednak možnost vybrat si z předem daných odpovědí nebo se vyjádřit vlastními slovy. Respondent má možnost na vyznačené místo dopsat odpověď, která nebyla definována, ale vyjadřuje přesněji jeho názor. Polootevřené otázky byly v dotazníku použity pouze několikrát.

#### **4.2.5 Průběh dotazníkového šetření**

Dotazníky byly rozdány v celkovém počtu 60 kusů a rozděleny rovnoměrně na obě střediska, která byla posuzována. Počet dotazníků byl stanoven tak, aby jejich vyplňování příliš nezatěžovalo mnoho zaměstnanců a nenarušovalo plynulý chod výroby. Výsledný počet vrácených dotazníků byl také 60 (100 % návratnost byla zajištěna s úzkou spoluprací s personálním vedením). Po následné kontrole odevzdaných dotazníků byly nekompletní nebo chybně vyplněné dotazníky vyřazeny. Ve výsledku bylo možné pracovat s 50 dotazníky, které byly použity pro následující vyhodnocení.

#### **4.2.6 Zpracování dotazníků**

Po provedené kontrole a vyřazení nepoužitelných dotazníků následovalo zpracování odpovědí do tabulek a sestavení grafů pomocí programu Microsoft Office Word 2007, a Microsoft Office Excel 2007. Výsledné grafy a tabulky byly poté doplněny o diskuzi.



## 5. VÝSLEDKY VÝZKUMU

V této části bakalářské práce jsou uvedeny a rozebrány výsledky výzkumu. Respondenti se sestávají pouze z řadových pracovníků dvou významných středisek podniku textil a montáž. Zaměstnancům byly na začátku kladeny identifikační otázky a následně otázky týkající se samotné motivace a stimulace zaměstnanců.

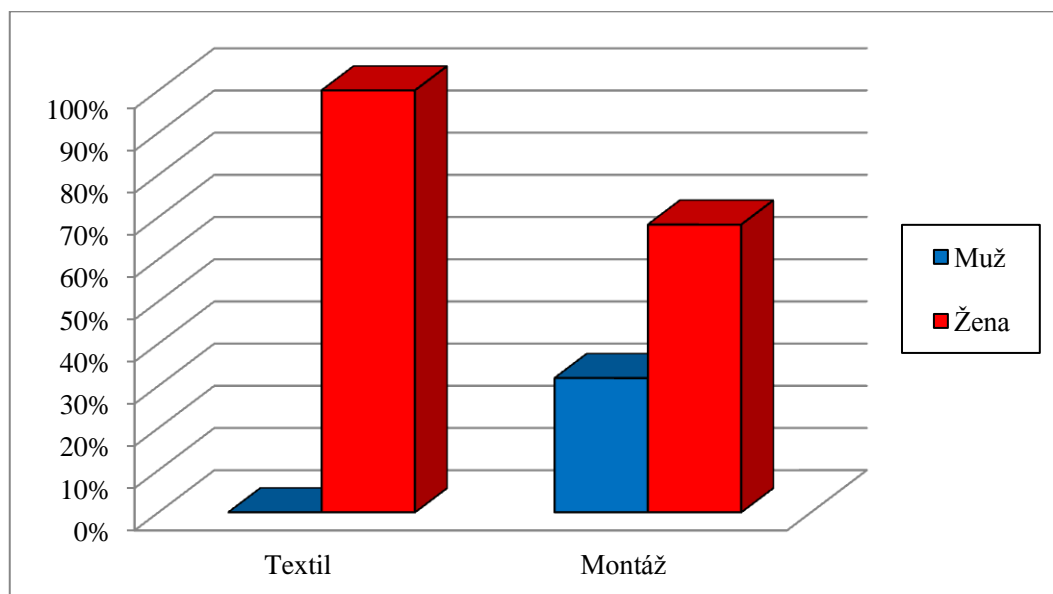
### Otázka 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví

Pohlaví zaměstnanců	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Muž	0	0	7	31,82
Žena	28	100	15	68,18
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Výsledky výzkumu ukazují rozdělení mužů a žen v jednotlivých výrobcích. V oddělení textilu pracují pouze ženy (100 %). V oddělení montáží mají ženy opět převahu (68,18 %), přesto zde pracují i muži (31,82 %).

## Diskuze

Převaha žen na oddělení textilu je dána charakterem práce. Toto oddělení zaměstnává převážně šičky koupelnových koberců, což charakterizuje typickou práci pro ženy. Oddělení montáží zaměstnává také převážně ženy, jelikož se jedná o drobné montážní práce, nenáročné na fyzickou sílu. Muži, kteří pracují na tomto oddělení, vykonávají především práci manipulantů s materiálem.

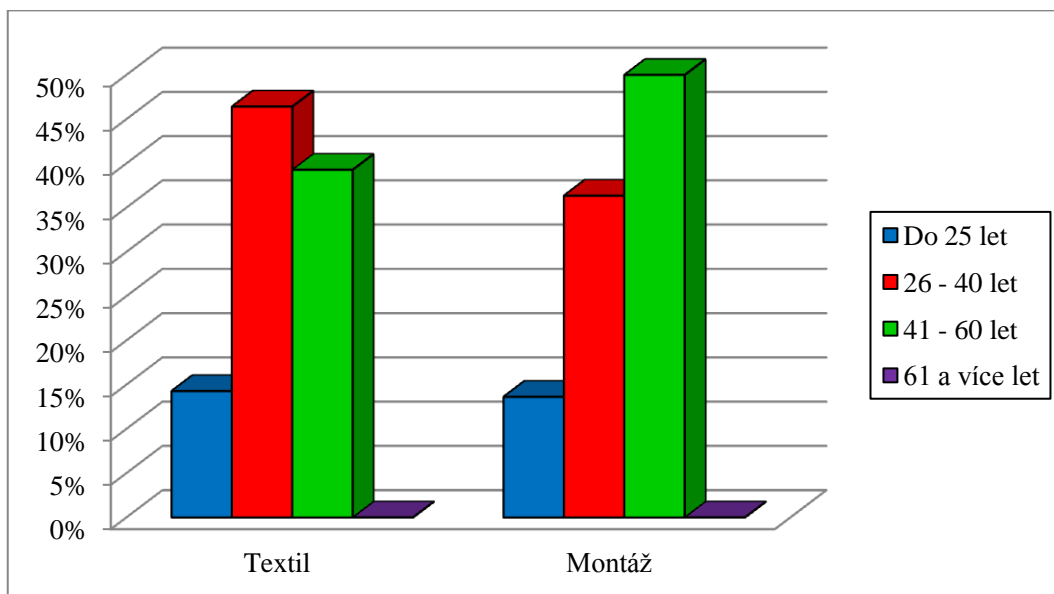
## Otázka 2: Kolik je Vám let?

Tabulka 2: Věková kategorie zaměstnanců

Věková kategorie zaměstnanců	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Do 25 let	4	14,29	3	13,64
26 - 40 let	13	46,43	8	36,36
41 - 60 let	11	39,29	11	50
61 a více let	0	0	0	0
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 2: Věková kategorie zaměstnanců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

V oddělení textilu je ve věku do 25 let zaměstnáno 14,29 % respondentů. Nejvíce zastoupena věková kategorie je 26 - 40 let (46,43 %), následně kategorie 41 – 60 let (39,29 %). Ve věku nad 61 let nepracuje na oddělení textilu žádný z respondentů (0 %).

Na oddělení montáží ve věku do 25 let pracuje 13,64 % respondentů, ve věkové kategorii 26 - 40 let celkem 36,36 % respondentů. Polovina respondentů je zaměstnána ve věkové kategorii 41 – 60 let (50 %). V oddělení montáží také nepracuje žádný respondent (0 %) ve věku nad 61 let.

### Diskuze

V oddělení textilu pracuje téměř 86 % žen převážně ve střední věkové hranici, to znamená ve věku 26 – 40 let a 41 – 60 let. Na tomto oddělení je náročná práce na zaučení a zručnost, což zaručuje především věková kategorie 26 – 40 let, kdy jsou pracovnice ještě relativně mladé, ale již přistupují se zodpovědností ke svěřeným úkolům. Ve věkové kategorii 41 – 60 let jsou pracovnice, které si váží dosažených zkušeností v zaměstnání, a není u nich předpoklad fluktuace. Věkovou kategorii do 25 let představují většinou svobodné ženy před mateřskou dovolenou. V oddělení montáží je věková kategorie do 25 let zastoupena přibližně stejným poměrem jako

v oddělení textilu, zde se ale jedná převážně o pracovníky, kteří nastupují do svého prvního zaměstnání a hledají své místo na trhu práce. Nejvíce zastoupenou skupinou je věková kategorie 41 - 60 let, zde pracuje 50 % z oslovených respondentů. Tito pracovníci jsou pro podnik nepostradatelní zejména z důvodu, že v tomto věku lidé už nejsou nakloněni k příliš častým změnám zaměstnání. Společnost tak může využít jejich zkušeností, které zde nabyli. Přesto věková kategorie 26 - 40 let je pro společnost také velice důležitá. Jedná se o pracovníky, kteří jsou zapracovaní a loajální.

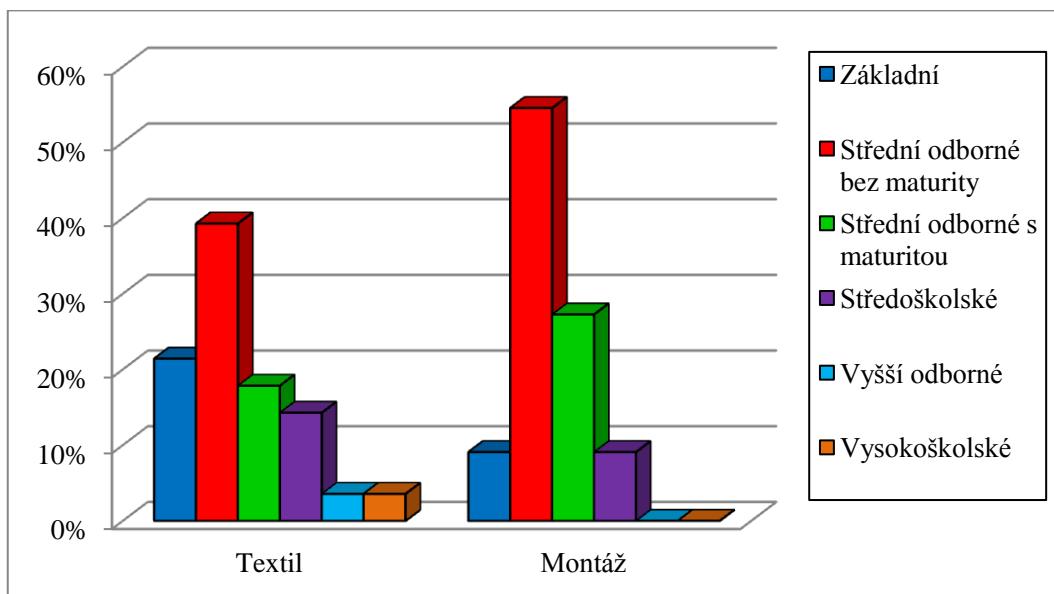
### Otázka 3: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Nejvyšší dosažené vzdělání	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Základní	6	21,43	2	9,09
Střední odborné bez maturity	11	39,29	12	54,55
Střední odborné s maturitou	5	17,86	6	27,27
Středoškolské	4	14,29	2	9,09
Vyšší odborné	1	3,57	0	0
Vysokoškolské	1	3,57	0	0
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Výsledkem výzkumu bylo zjištěno, že v oddělení textilu pracuje se základním vzděláním 21,43 % respondentů. Střední odborné vzdělání bez maturity má 39,29 % a střední odborné vzdělání s maturitou má 17,86 %. Středoškolského vzdělání dosáhlo 14,29 %, s vyšším odborným vzděláním a vysokoškolským vzděláním zde pracuje shodně 3,57 % respondentů.

Na oddělení montáží pracuje se základním vzděláním 9,09 % respondentů. Nejvíce respondentů má střední odborné vzdělání bez maturity (54,55 %). Střední odborné vzdělání s maturitou má 27,27 % a se středoškolským vzděláním je na oddělení montáží zaměstnáno 9,09 % respondentů. Vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání nevedl žádný respondent (0 %).

### Diskuze

Úroveň vzdělání na oddělení textilu je dána kvalifikační potřebou tohoto oddělení. Jelikož se jedná o dělnická pracovní místa, potřebnou kvalifikací pro tuto práci je střední odborné vzdělání bez maturity. Pracovnice s tímto vzděláním jsou zde zastoupeny v největším počtu, z téměř 2/5. Jedná se o vyučené pracovnice v oboru šička nebo švadlena. Přesto na tomto oddělení jsou pracovnice i s vyšším než středním

odborným vzděláním bez maturity. Jedná se o pracovnice, které dokončily učební obor s maturitou (téměř 1/5). Z více než 1/5, zde pracují i středoškolsky nebo vysokoškolsky vzdělaní lidé. V žádném případě to není požadováno druhem této práce, ale spíše nemožností uplatit se lépe ve svém oboru. Více než 1/2 respondentů zaměstnává oddělení montáží se středním odborným vzděláním bez maturity, což také odpovídá charakteru a požadavku pracovních míst. Jedná se zde o jednoduché montážní práce bez nutnosti speciálního vzdělání a kvalifikace. Pracovníci se středním odborným vzděláním s maturitou a středoškolským vzděláním pracují zejména jako přední dělníci, které vedou menší kolektivy pracovníků. Přesto jak na oddělení textilu (21,43 %), tak na oddělení montáží (9,09 %) pracují i lidé se základním vzděláním. U těchto zaměstnanců převládá zejména zručnost a mohou tak jednotlivé pracovní úkoly vykonávat, aniž by k tomu měli získané vzdělání.

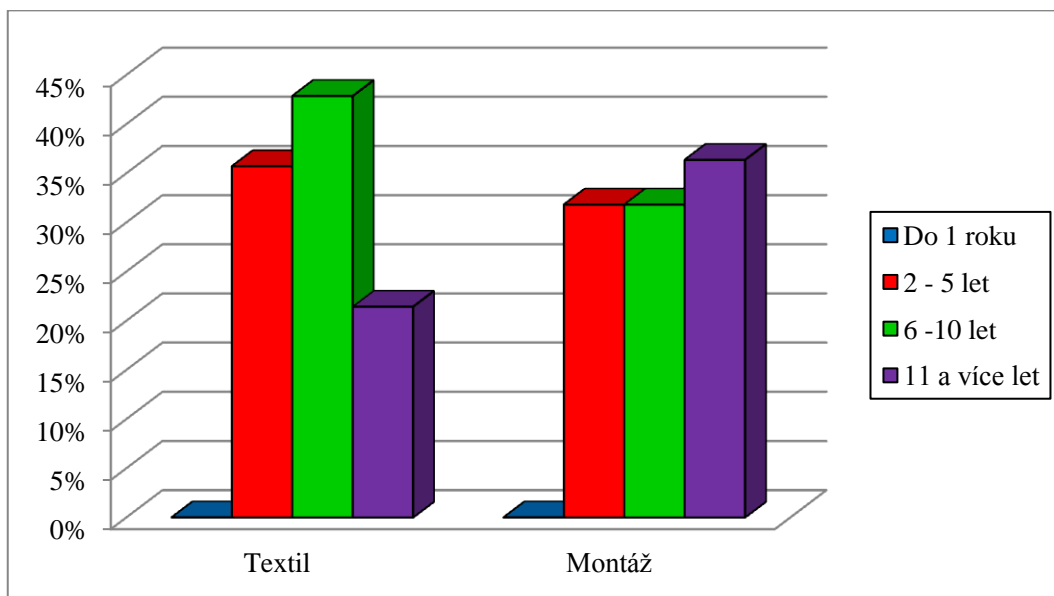
#### **Otázka 4: Jako dlouho pracujete v této společnosti?**

Tabulka 4: Délka, po kterou zaměstnanci pracují ve společnosti

Délka práce ve společnosti	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Do 1 roku	0	0	0	0
2 - 5 let	10	35,71	7	31,82
6 -10 let	12	42,86	7	31,82
11 a více let	6	21,43	8	36,36
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 4: Délka, po kterou zaměstnanci pracují ve společnosti (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Výsledkem výzkumu bylo zjištěno, že ve společnosti v oddělení textilu nepracuje žádný respondent (0 %) v délce do 1 roku. Dohromady 35,71 % je zde zaměstnáno po dobu 2 – 5 let. Nejvíce respondentů (42,86 %) pracuje na oddělení v délce 6 – 10 let a celkem 21,43 % je zde zaměstnáno dokonce i 11 let a více.

Na oddělení montáží také nepracuje žádný respondent (0 %) po dobu kratší než 1 rok. Následující dvě skupiny v délce 2 - 5 let a 6 - 10 let jsou vyrovnané (31,82 %). Nejvíce respondentů (36,36 %) pracuje na oddělení 11 a více let.

### Diskuze

V oddělení textilu pracuje v podniku 6 - 10 let více než 2/5 respondentů, což svědčí o vysoké stabilitě pracovních míst. Práce, která je na tomto oddělení vykonávána vyžaduje delší dobu na zaučení, a takto kvalifikovaní pracovníci jsou ochotni na těchto pracovních pozicích setrvat. O vysoké stabilitě pracovních míst ve společnosti a loajalitě jejich pracovníků svědčí i to, že necelá 1/5 respondentů je zde zaměstnána 11 a více let. V oddělení montáží jsou respondenti podle délky pracovního poměru zastoupeni téměř obdobně. V délce 2 - 5 let a 6 - 10 let pracuje shodně téměř 1/3 a po dobu 11 a více let je zde zaměstnána více než 1/3 respondentů. Na vysokém

podílu pracovníků v oddělení montáží, ale i textilu, kteří jsou dlouhodobě zaměstnáni u společnosti, má vliv i fakt, že sídlo společnosti se nachází v Blatné, kde není příliš mnoho pracovních příležitostí. Společnost zaměstnává mnoho lidí z přilehlých vesnic a práce v této společnosti je často jejich jedinou možností.

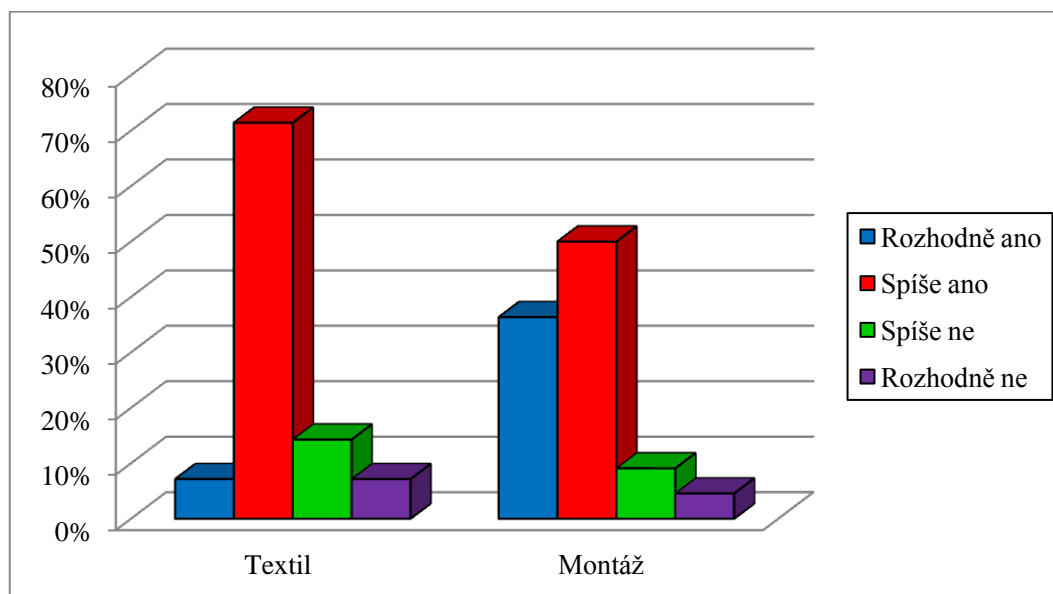
### Otázka 5: Máte pocit spokojenosti ve Vašem zaměstnání?

Tabulka 5: Spokojenost se zaměstnáním

Spokojenost se zaměstnáním	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	7,14	8	36,36
Spíše ano	20	71,43	11	50
Spíše ne	4	14,29	2	9,09
Rozhodně ne	2	7,14	1	4,55
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5: Spokojenost se zaměstnáním (v %)



Zdroj: vlastní zpracování



## Výsledky

Na oddělení textilu z oslovených respondentů má pocit spokojenosti 7,14 %, spíše spokojeno je 71,43 %. V opačném případě spíše nespokojenost vyjádřilo 14,29 % a rozhodně nespokojeno ve svém zaměstnání se cítí být 7,14 % respondentů.

V oddělení montáží je spokojenost respondentů ještě o něco málo vyšší, rozhodně spokojeno se zde cítí být 36,36 % a spíše spokojena je polovina respondentů (50 %). Spíše nespokojenost vyjádřilo 9,09 % a rozhodně nespokojeno ve svém zaměstnání je 4,55 % respondentů.

## Diskuze

V obou hodnocených odděleních je pocit spokojenosti výrazně vyšší než pocit nespokojenosti. To vyplývá zejména z toho, že pracovní místa jsou obsazena lidmi s nízkou, ale pro tuto práci dostačující kvalifikací. Tito lidé jsou si většinou vědomi, že práce odpovídá jejich možnostem a dosaženému vzdělání. Samozřejmě v každém podniku se najdou lidé, kteří jsou se svým zaměstnáním spíše nebo rozhodně nespokojeni. Je možné očekávat, že tyto pracovníci podnik dříve nebo později opustí. Uvedený počet respondentů, kteří jsou v práci nespokojeni, odpovídá přirozené fluktuaci ve společnosti.

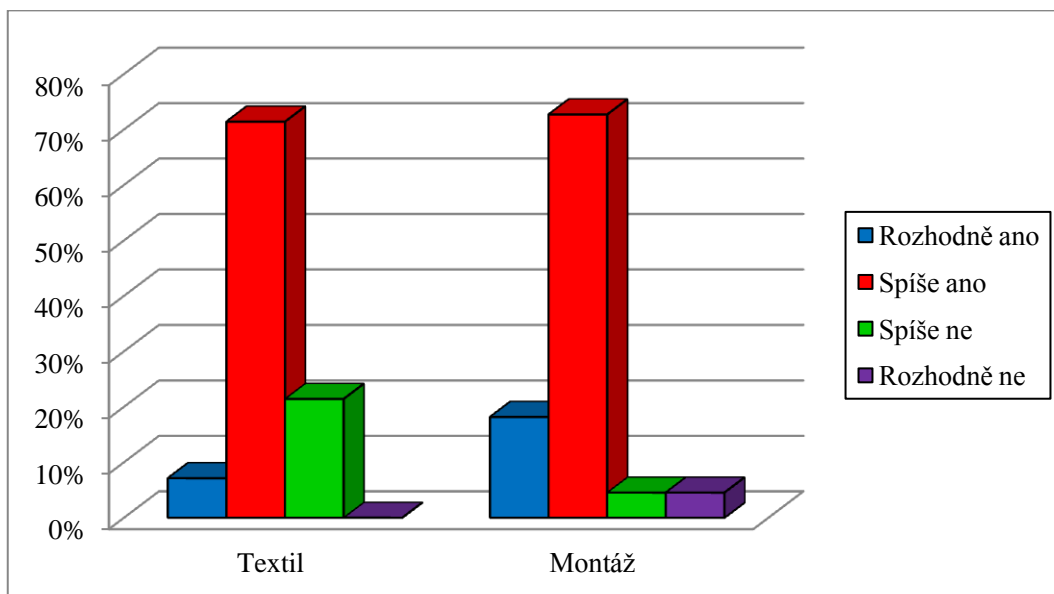
### Otázka 6: Jsou vztahy ve Vašem pracovním kolektivu přátelské?

Tabulka 6: Přátelské vztahy v pracovním kolektivu

Přátelské vztahy v kolektivu	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	7,14	4	18,18
Spíše ano	20	71,43	16	72,73
Spíše ne	6	21,43	1	4,55
Rozhodně ne	0	0	1	4,55
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6: Přátelské vztahy v pracovním kolektivu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Výsledkem výzkumu je v oddělení textilu převaha přátelských vztahů. Celkem 7,14 % respondentů uvedlo, že vztahy v pracovním kolektivu jsou rozhodně přátelské, spíše přátelské vztahy hodnotí 71,43 %. Zbývající 21,43 % respondentů vnímá vztahy v rámci pracovního kolektivu jako spíše nepřátelské. Rozhodně nepřátelské vztahy neshledává žádný z oslovených respondentů (0 %).

V oddělení montáží významně převládají přátelské vztahy. Celkem 18,18 % má pocit z pracovního kolektivu, že je rozhodně přátelský. K názoru spíše přátelského pracovního kolektivu se přiklonilo 72,73 %. Naopak spíše nepřátelské a rozhodně nepřátelské vztahy převládají shodně u 4,55 % respondentů.

### Diskuze

Z výše uvedeného vyplývá, že v oddělení textilu jsou respondenti z více než 3/4 spíše nebo rozhodně spokojeni se svým pracovním kolektivem. Pracovníci jsou odměňováni kolektivní prémie. Výkonnostní prémie je vypočítána podle plnění norem celého oddělení a ne na každého pracovníka jednotlivě. Proto vztahy v pracovním kolektivu musí být přátelské, aby podporovaly výkon celého oddělení. Předpokladem nespokojenosti u více jak 1/5 respondentů může být i to, že nestačí tempu pracovního

kolektivu. Tím se z tohoto kolektivu vyčleňují a z toho logicky vyplývá, že jsou nespokojeni. Oddělení montáží je rozděleno na menší kolektivy (5 – 10 pracovníků). Menší pracovní kolektivy zaručují vyšší soudržnost lidí mezi sebou a vytváří se více přátelské prostředí. Lidé mají možnost mezi sebou více komunikovat. Výkonnostní prémie je na oddělení montáží počítána a vyplácena také na základě kolektivního plnění norem. Na tomto oddělení je v jednotlivých kolektivech podobný charakter práce, proto je zde možnost přesunu pracovníků mezi jednotlivými kolektivy, pokud je pracovník se svým kolektivem nespokojen. To dokazuje i výsledek průzkumu, kdy rozhodně a spíše nespokojeno bylo pouze přes 9 % respondentů.

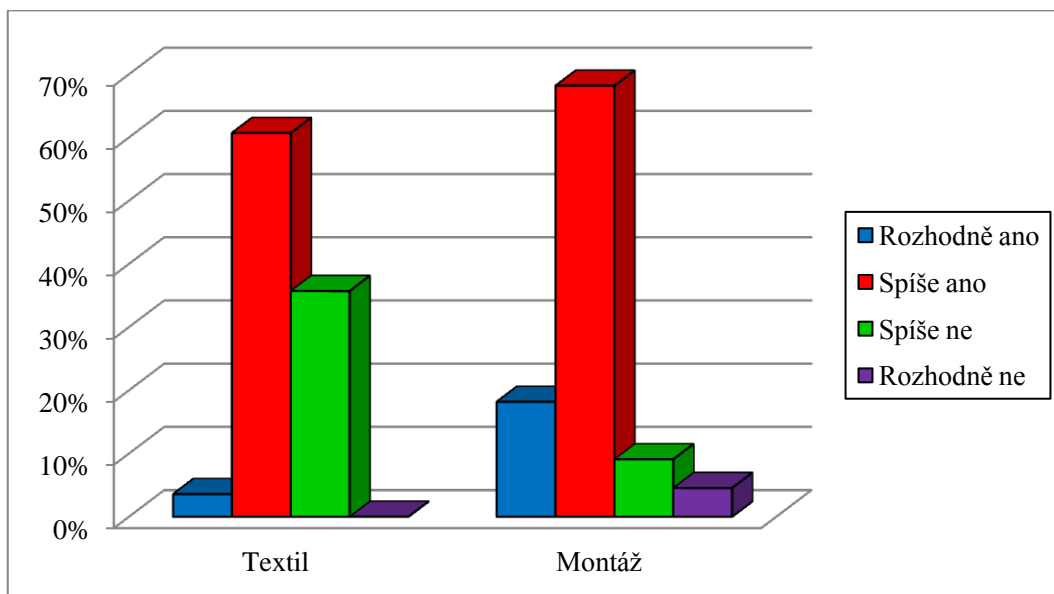
### **Otázka 7: Dbá společnost, ve které pracujete na péči o pracovní podmínky?**

Tabulka 7: Péče o pracovní podmínky

<b>Péče o pracovní podmínky</b>	<b>Textil</b>		<b>Montáž</b>	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	1	3,57	4	18,18
Spíše ano	17	60,71	15	68,18
Spíše ne	10	35,71	2	9,09
Rozhodně ne	0	0	1	4,55
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7: Péče o pracovní podmínky (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

V oddělení textilu se domnívá 3,57 % respondentů, že společnost rozhodně dbá na péči o pracovní podmínky a 60,71 % respondentů uvádí, že o pracovní podmínky spíše dbá. Naopak 35,71 % tvrdí, že společnost o podmínky spíše nedbá. Žádný respondent (0 %) není názoru, že by společnost rozhodně nedbala na péči o pracovní podmínky.

Poněkud odlišnější názor projevují respondenti v oddělení montáží, 18,18 % uvádí, že společnost o pracovní podmínky rozhodně dbá, 68,18 % je názoru, že spíše dbá. Dohromady 9,09 % respondentů si myslí, že spíše nedbá a 4,55 % respondentů uvádí, že rozhodně společnost nedbá o pracovní podmínky a nepečuje o ně.

### Diskuze

Oddělení textilu je umístěno v halách, které byly postaveny jako první v roce 1995, tomu odpovídá i možná nespokojenost s pracovním prostředím, kterou vyjádřila více než 1/3 respondentů. Pracovní místa jsou vybavena technologiemi a stroji z počátku vzniku společnosti a v současné době tato pracoviště prochází modernizací a obnovou strojního parku. Také sociální zázemí na těchto halách odpovídá stáří budov. Nespokojenost s pracovním prostředím na oddělení textilu může být i z důvodu, že celé

toto oddělení pracuje v riziku hluku a všichni pracovníci musí používat ochranu sluchu při práci. Respondenti jsou i přes to téměř ze 2/3 se svým pracovním prostředím spíše nebo rozhodně spokojeni. Budovy pro oddělení montáží byly postaveny v letech 2000 až 2005. Značná část montážních prací byla zmodernizována a zautomatizována a z toho vyplývá, že respondenti jsou z více než 4/5 rozhodně nebo spíše spokojeni s pracovním prostředím. Navíc tato pracoviště oproti textilní části nejsou prašná ani hlučná.

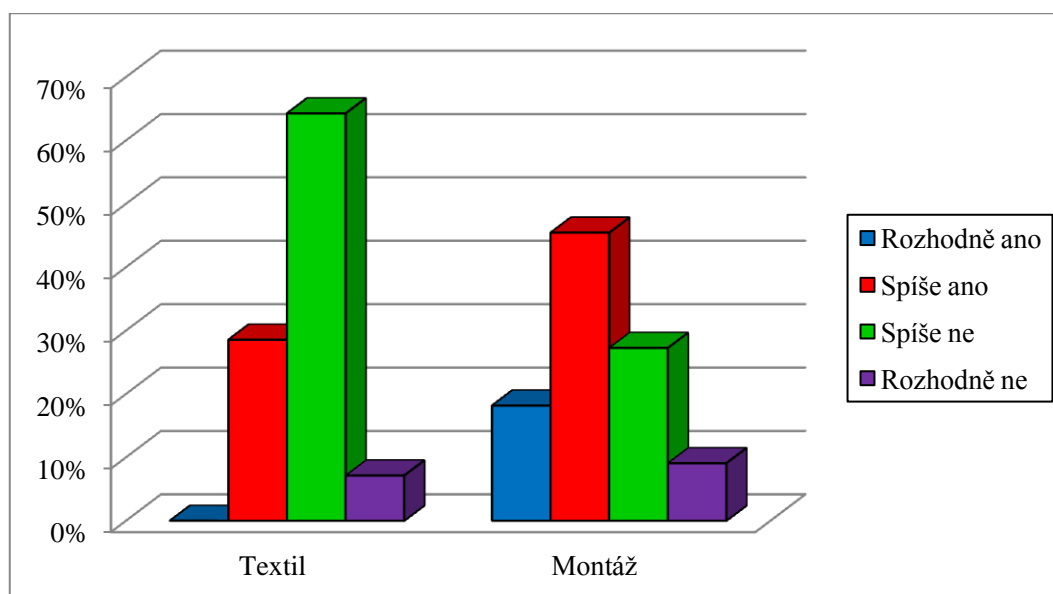
### Otázka 8: Dává Vám Vaše práce prostor pro seberealizaci?

Tabulka 8: Prostor pro seberealizaci v zaměstnání

Prostor pro seberealizaci	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	4	18,18
Spíše ano	8	28,57	10	45,45
Spíše ne	18	64,29	6	27,27
Rozhodně ne	2	7,14	2	9,09
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 8: Prostor pro seberealizaci v zaměstnání (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## **Výsledky**

Výzkumem bylo zjištěno, že v oddělení textilu není žádný respondent (0 %), kterému by práce rozhodně dávala prostor pro seberealizaci. Spíše prostor k seberealizaci pociťuje 28,57 %, kdežto až 64,29 % při práci prostor pro seberealizaci spíše nemá a 7,14 % respondentů udává, že seberealizace v jejich práci rozhodně není možná.

V oddělení montáží je situace zcela odlišná. Celkem 18,18 % prostor pro seberealizaci při výkonu pracovní činnosti rozhodně má. Spíše prostor k seberealizaci vnímá téměř polovina respondentů (45,45 %). Možnost seberealizace při práci spíše nemá 27,27 % a absolutní nemožnost seberealizace pociťuje 9,09 % respondentů.

## **Diskuze**

Vytvořit prostor pro seberealizaci zejména v dělnických profesích je pro podnik velice složité. Snad i proto respondenti vyjádřili názor, že nemají dostatečný prostor pro svou seberealizaci. Vyšší nespokojenost, která byla označena od téměř 3/4 respondentů na oddělení textilu může vyplývat i z počtu pracovníků, kteří dosáhli vyššího vzdělání (střední odborné vzdělání s maturitou, středoškolské, vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání). Podíl zaměstnanců na oddělení montáží, kteří jsou spokojeni se svým prostorem pro seberealizaci, je vyšší než na oddělení textilu. Zde si myslí téměř 2/3 respondentů, že prostor pro vlastní seberealizaci mají, neboť zaměstnanci s nižším vzděláním (základní vzdělání, střední odborné vzdělání bez maturity) nemají takové ambice.

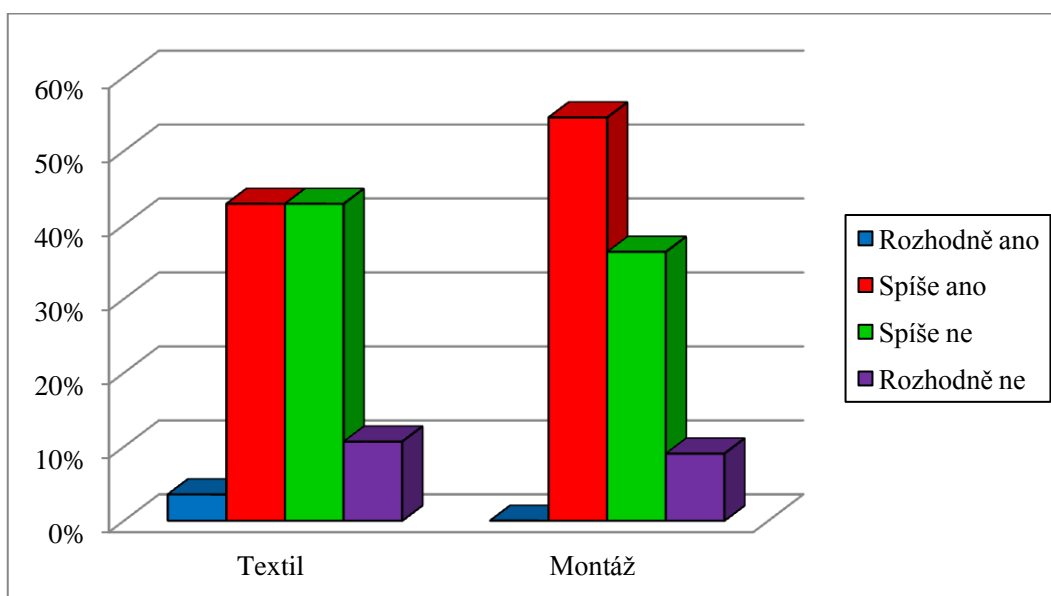
### Otázka 9: Máte možnost při Vaší práci volně jednat a rozhodovat se?

Tabulka 9: Volnost jednání a rozhodování

Volnost jednání a rozhodování	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	1	3,57	0	0
Spíše ano	12	42,86	12	54,55
Spíše ne	12	42,86	8	36,36
Rozhodně ne	3	10,71	2	9,09
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 9: Volnost jednání a rozhodování (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Volnost jednat a rozhodovat se rozhodně má na oddělení textilu 3,57 % respondentů. Další dvě skupiny jsou vyrovnané. Spíše možnost a spíše nemožnost rozhodovat se a volně jednat vyjádřilo shodně 42,86 % respondentů. Ostatní respondenti (10,71 %) rozhodně nemají možnost volně jednat ani se rozhodovat.

Oddělení montáží nemá žádného respondenta (0 %), který by měl rozhodně možnost volně jednat a rozhodovat se. Za to více než polovina (54,55 %) spíše možnost volného jednání a rozhodování shledává. Spíše nemožnost volně jednat a rozhodovat se,

vyjádřilo 36,36 % a při práci volnost jednání a rozhodování rozhodně nemá 9,09 % respondentů.

### Diskuze

Pracovníci na obou odděleních mají možnost volného jednání a rozhodování v práci pouze do té míry, co jim dovoluje plán výroby a zakázky zařazené do výroby. Na oddělení textilu pracovnice šijí koupelnové koberce. Práce je řízena pracovním postupem, který pracovnice musí dodržovat, z toho vyplývá, že více než 52 % pracovníků se cítí příliš vedené pracovním plánem a nemohou se volně rozhodovat. V oddělení montáží navazují jednotlivé operace jedna na druhou až do dokončení hotového výrobku, protože se ale nejedná o pásovou výrobu, pracovníci mají větší pocit (z více jak 54 %), že se mohou rozhodovat a samostatně jednat na svém pracovišti.

### Otázka 10: Myslíte si, že máte příležitost k využití Vašich schopností a dovedností?

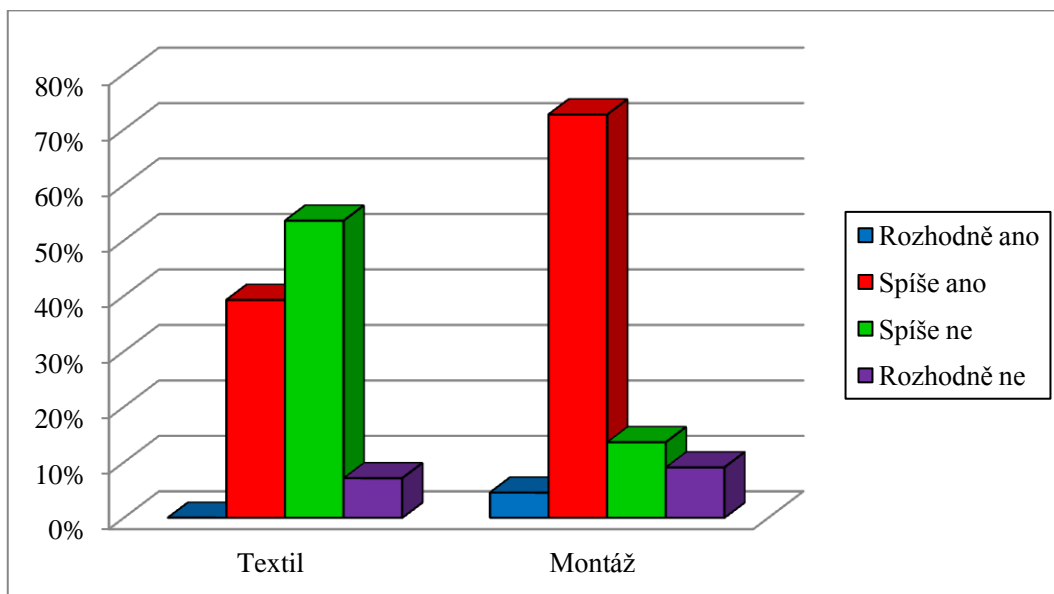
Tabulka 10: Využití schopností a dovedností

Využití schopností a dovedností	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	1	4,55
Spíše ano	11	39,29	16	72,73
Spíše ne	15	53,57	3	13,64
Rozhodně ne	2	7,14	2	9,09
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 10: Využití schopností a dovedností (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Výzkumem bylo zjištěno, že v oddělení textilu si žádný respondent (0 %) nemyslí, že rozhodně má příležitost k využití schopností a dovedností. Tuto příležitost spíše shledává 39,29 %. Na rozdíl od 53,57 %, kteří si myslí, že příležitost k využívání schopností a dovedností spíše nemají a 7,14 % respondentů při své práci nemá možnost využívat schopnosti a dovednosti.

Na oddělení montáží je 4,55 % respondentů, kteří si myslí, že příležitost k využití schopností a dovednosti rozhodně mají. Většina respondentů (72,73 %) je názoru, že při své práci spíše dovednosti a schopnosti využívá. Opačný názor projevilo 13,64 % respondentů, kteří spíše tuto příležitost nemají a dokonce 9,09 % příležitost využívat schopnosti a dovednosti rozhodně nemá.

### Diskuze

Názor zaměstnanců na možnost využití svých schopností a dovedností je podobný jako v případě možnosti seberealizace. Na oddělení textilu pracovníci s vyšším vzděláním zastávají názor, že jejich prostor pro využití schopností není dostatečný. Na oddělení montáží si lidé připadají více doceněni.

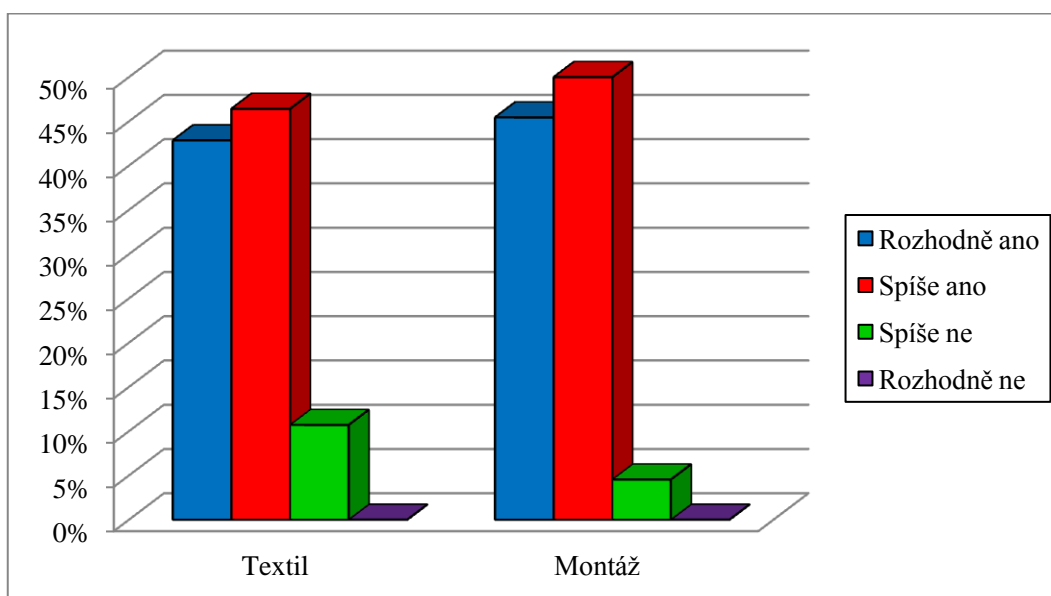
### Otázka 11: Sděluje Vám nadřízený úkoly srozumitelně?

Tabulka 11: Srozumitelné sdělování zadávaných úkolů

Srozumitelné sdělování úkolů	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	12	42,86	10	45,45
Spíše ano	13	46,43	11	50
Spíše ne	3	10,71	1	4,55
Rozhodně ne	0	0	0	0
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 11: Srozumitelné sdělování zadávaných úkolů (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Výsledkem výzkumu v oddělení textilu je 42,86 % respondentů, kteří se domnívají, že nadřízený jim sděluje úkoly rozhodně srozumitelně, spíše srozumitelné zadávání úkolů od nadřízeného vyjadřuje 46,43 % a spíše nesrozumitelné zadávání úkolů vyjadřuje 10,71 %. Žádný z oslovených respondentů (0 %) nevedl rozhodně nesrozumitelné zadávání úkolů od nadřízeného.

Na oddělení montáží je situace velice podobná, 45,45 % se domnívá, že nadřízený úkoly sděluje rozhodně srozumitelným způsobem a pro polovinu respondentů (50 %) je

sdělování spíše srozumitelné. Pouze 4,55 % uvádí spíše nesrozumitelné sdělování úkolů od nadřízeného. Taktéž na tomto oddělení neshledává zadávání úkolů od nadřízeného jako rozhodně nesrozumitelné žádný z respondentů (0 %), kteří byli osloveni.

### Diskuze

Obě oddělení mají téměř shodný názor, že vedoucí srozumitelně zadává úkoly. Na oddělení textilu se takto vyjádřilo téměř 90 % respondentů a na oddělení montáží je názor respondentů ještě o něco málo vyšší, přesněji více než 95 % respondentů. To je dáno zejména tím, že v podniku je vytvořen systém zakázkové práce. V okamžiku přijetí objednávky na výrobek je v programu řízení výroby vytvořena zakázka a s ní automaticky vygenerován pracovní postup a potřebný materiál. Tento systém v podniku funguje již 5 let a je vidět na výsledku průzkumu, že je dostatečně srozumitelný pro všechny zaměstnance.

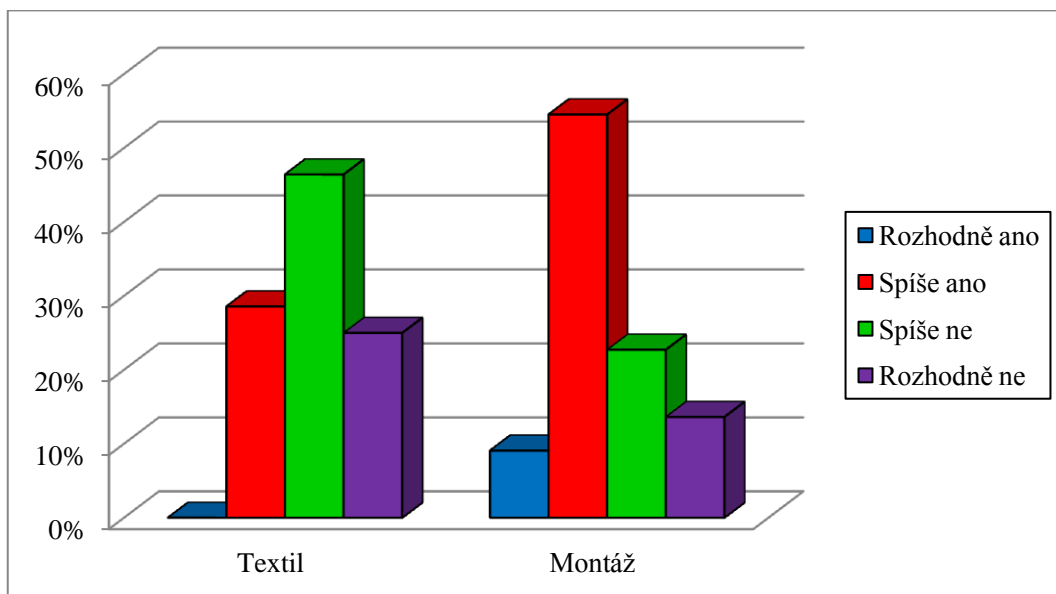
### Otázka 12: Vyhovuje Vám Vaše finanční ohodnocení?

Tabulka 12: Vyhovující finanční ohodnocení

Vyhovující finanční ohodnocení	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	2	9,09
Spíše ano	8	28,57	12	54,55
Spíše ne	13	46,43	5	22,73
Rozhodně ne	7	25	3	13,64
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 12: Vyhovující finanční ohodnocení (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Žádný respondent (0 %) v oddělení textilu neuvedl rozhodně vyhovující finanční ohodnocení a pro 28,57 % je finanční ohodnocení spíše vyhovující. Téměř polovina respondentů (46,43 %) se domnívá, že finanční ohodnocení má spíše nevyhovující. Následně 25 % respondentů se přiklonilo k variantě rozhodně nevyhovujícího finančního ohodnocení.

V oddělení montáží převládá spokojenost nad nespokojeností. Rozhodně spokojeno je 9,09 %, spíše spokojena je více než polovina respondentů (54,55 %). K možnosti spíše nevyhovujícího finančního ohodnocení se přiklonilo 22,73 % a pro 13,64 % respondentů je finanční ohodnocení rozhodně nevyhovující.

### Diskuze

Zaměstnanci v oddělení textilu jsou rozřazeni podle výkonnosti, schopnosti šít složité vzory a celkové zručnosti do 3 skupin A, B, C. Každé této skupině je přiřazena hodinová sazba. Pokud si zaměstnanec myslí, že jeho schopnosti dosáhly úrovně vyšší skupiny, může požádat svého nadřízeného (technologa výroby) o přezkoušení. Z tohoto přezkoušení je sepsán protokol, když zaměstnanec vyhoví požadavkům vyšší skupiny, je do ní přeřazen s patřičným platovým ohodnocením. Výše finančního ohodnocení je

zde řazena do 4. až 6. platové třídy a v rámci podniku se jedná o nadprůměrně placené zaměstnance. Proto je velmi těžko pochopitelné, proč pro více než 2/3 respondentů v oddělení textilu je finanční ohodnocení spíše nebo rozhodně nevyhovující. Na oddělení montáží je finanční ohodnocení řazeno do 2. až 4. platové třídy, které jsou dány náročností jednotlivých výrob. Tudíž jsou lidé na stejně fyzicky a technicky náročných pracovištích ohodnoceni stejně. Respondenti z téměř 2/3 mají pocit, že jsou rozhodně nebo spíše spravedlivě ohodnoceni. Pokud by však pracovník chtěl vyšší pracovní zařazení, musel by požádat o přeřazení na práci s vyšší platovou třídou a samozřejmě s vyšší fyzickou náročností.

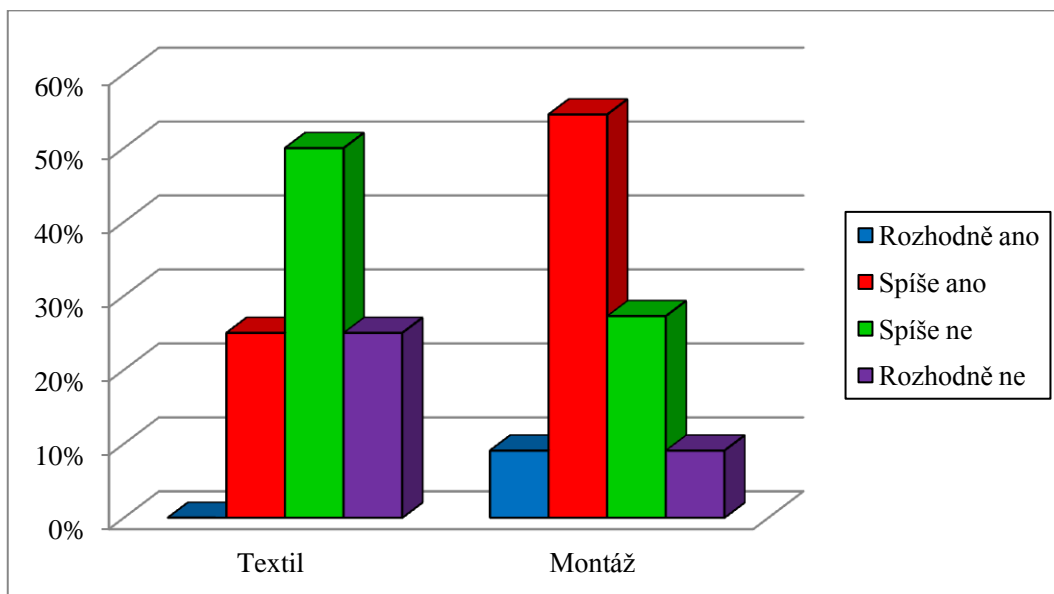
**Otázka 13: Domníváte se, že odpovídá Vaše finanční ohodnocení odvedenému pracovnímu výkonu?**

Tabulka 13: Odpovídající finanční ohodnocení ve vztahu k pracovnímu výkonu

Odpovídající finanční ohodnocení	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	2	9,09
Spíše ano	7	25	12	54,55
Spíše ne	14	50	6	27,27
Rozhodně ne	7	25	2	9,09
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13: Odpovídající finanční ohodnocení ve vztahu k pracovnímu výkonu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Na oddělení textilu není žádný z respondentů (0 %), který by se domníval, že jeho finanční ohodnocení rozhodně odpovídá odvedenému výkonu. Spíše odpovídající finanční ohodnocení v porovnání s odvedeným pracovním výkonem shledává 25 %. Polovina respondentů (50 %) vidí své finanční ohodnocení spíše neodpovídající k výsledkům pracovních výkonů a 25 % uvádí finanční ohodnocení jako rozhodně neodpovídající k pracovnímu výkonu.

V oddělení montáží zaměstnanci na situaci nahlízejí poněkud odlišněji. Rozhodně odpovídající finanční ohodnocení vnímá 9,09 % respondentů a více než polovina (54,55 %) je názoru spíše odpovídajícího finančního ohodnocení v porovnání s odvedeným pracovním výkonem. Dále 27,27 % se přiklonilo k možnosti spíše a 9,09 % k rozhodně nevyhovujícímu finančnímu ohodnocení v porovnání s pracovním výkonem, který odvádějí.

### Diskuze

Zaměstnanci pracují v obou odděleních v úkolové mzdě. Každý zaměstnanec ví, při zadání zakázky, kolik výrobků musí vyrobit, aby splnil normu na 100 %. O to více je překvapující hodnocení zaměstnanců v oddělení textilu, že jejich finanční ohodnocení

neodpovídá pracovnímu výkonu. Takto se vyjádřili zaměstnanci ze 3/4. V úkolové mzdě má totiž každý zaměstnanec možnost vyšším plněním norem zvýšit svou výkonnostní prémii a je jen těžko pochopitelné, proč právě na oddělení textilu s touto skutečností nejsou ztotožněni. V oddělení montáží nahlíží na situaci realističtěji a z téměř 2/3 se domnívají, že finanční ohodnocení odvedenému pracovnímu výkonu skutečně odpovídá.

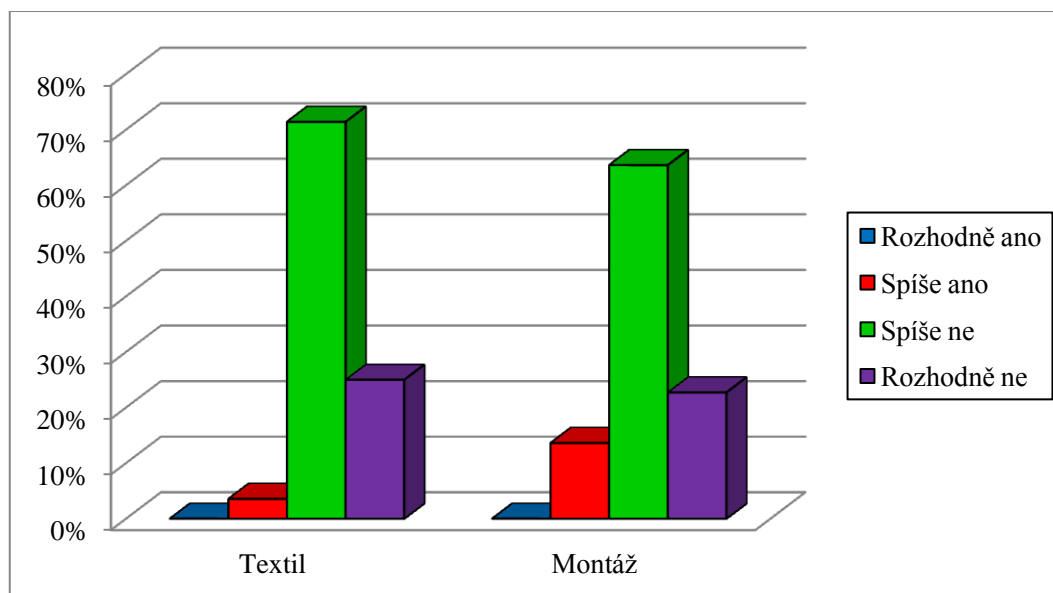
#### Otázka 14: Máte možnost kariérního růstu?

Tabulka 14: Možnost kariérního růstu

Možnost kariérního růstu	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	0	0
Spíše ano	1	3,57	3	13,64
Spíše ne	20	71,43	14	63,64
Rozhodně ne	7	25	5	22,73
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 14: Možnost kariérního růstu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Možnost kariérního růstu nemá žádný respondent (0 %) v oddělení textilu a 3,57 % má spíše možnost kariérního růstu. Možnost kariérního růstu spíše nemá 71,43 % a 25 % respondentů rozhodně nemá možnost růst v kariéře.

Podobná situace nastává i v oddělení montáží, kde také nikdo z respondentů (0 %) nemá rozhodně možnost kariérního růstu a 13,64 % má spíše možnost růst v kariéře. Spíše nemožnost kariérního růstu shledává 63,64 %. Následně v případě 22,73 % respondentů nelze dle jejich názoru kariérního růstu dosáhnout.

## Diskuze

Možnost kariérního růstu odpovídá charakteru postavení pracovníků jako výrobních dělníků. Přesto společnost svou vnitřní politikou dává přednost svým zaměstnancům. Pokud se uvolní místo například v administrativě a daný zaměstnanec má k této práci předpoklady (zejména vzdělání), může být na tuto pozici přijat. Možnost kariérního růstu je však zde prakticky nulová. Respondenti na oddělení textilu (96,43 %) i na oddělení montáží (86,37 %) jsou si toho náležitě vědomi.

### Otázka 15: Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?

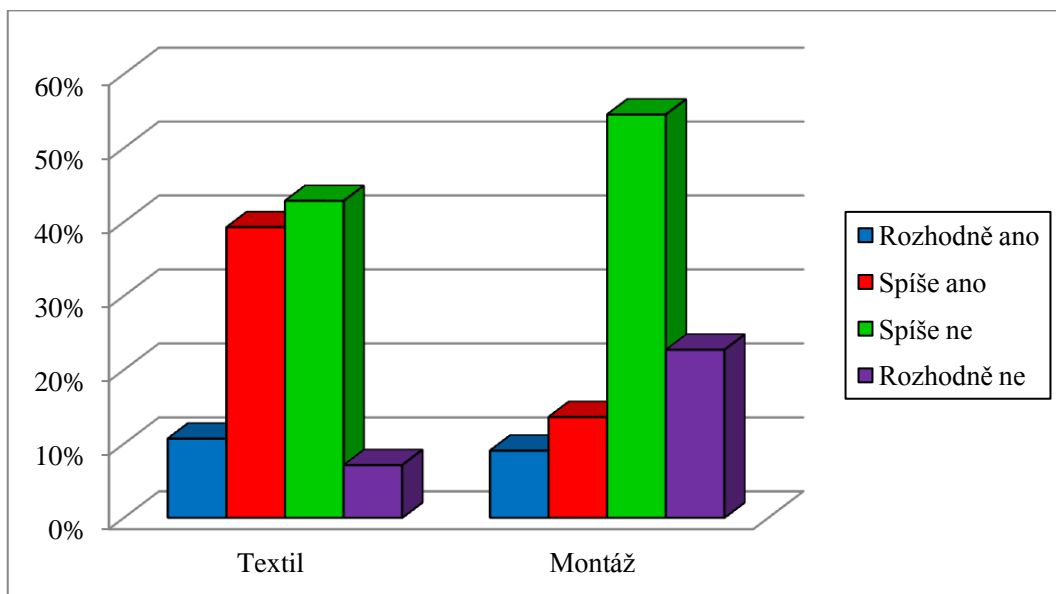
Tabulka 15: Dosažení vyšší pracovní pozice

Dosažení vyšší pracovní pozice	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	10,71	2	9,09
Spíše ano	11	39,29	3	13,64
Spíše ne	12	42,86	12	54,55
Rozhodně ne	2	7,14	5	22,73
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování



Graf 15: Dosažení vyšší pracovní pozice (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Na oddělení textilu chce rozhodně 10,71 % a spíše 39,29 % respondentů dosáhnout vyšší pracovní pozice. Za to 42,86 % respondentů spíše nechce dotáhnout vyšší pracovní pozice a 7,14 % dokonce rozhodně neusiluje o dosažení vyšší pracovní pozice.

V oddělení montáží se nachází 9,09 % respondentů, kteří rozhodně a 13,64 % spíše vyšší pracovní pozice chce dosáhnout. Odlišný názor projevilo 54,55 %, tito respondenti vyšší pracovní pozice spíše nechtějí dosáhnout a 22,73 % respondentů rozhodně nechce vyšší pracovní pozice dosáhnout.

### Diskuze

Snaha o dosažení vyšší pracovní pozice v oddělení textilu, kterou vyjádřila přesně 1/2 zaměstnanců, je dána zejména možností složit profesní zkoušku a být přeřazen do vyšší platové skupiny. V oddělení montáží jsou lidé více spokojeni se svým zařazením a o vyšší pracovní pozice z více než 3/4 vůbec neusilují a plánují na svých současných pozicích i nadále setrvat.

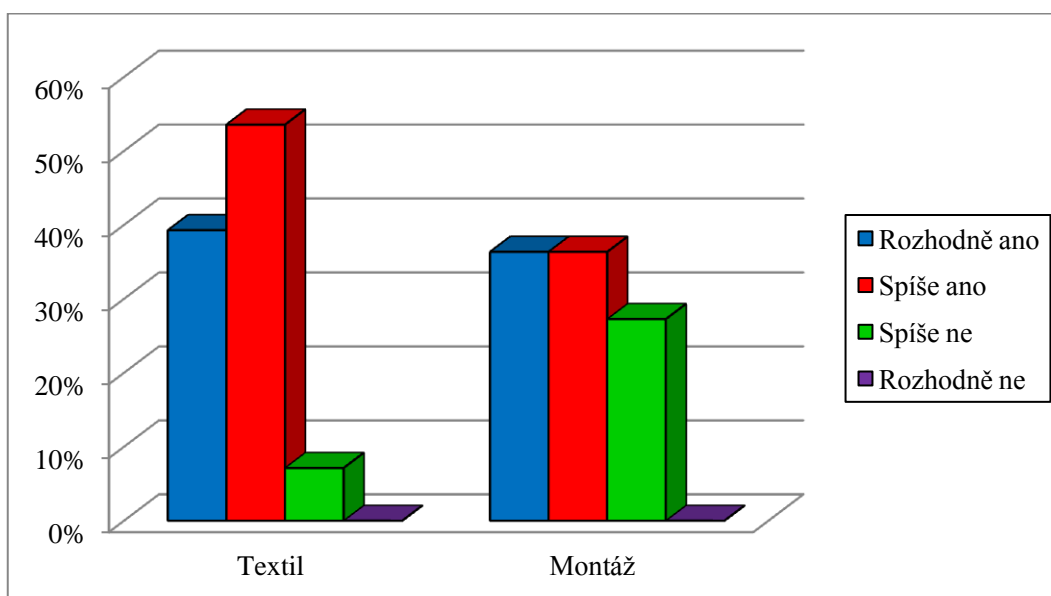
### Otázka 16: Snažíte se vzdělávat a zvyšovat Vaše znalosti?

Tabulka 16: Vzdělávání a zvyšování znalostí

Vzdělávání a zvyšování znalostí	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	11	39,29	8	36,36
Spíše ano	15	53,57	8	36,36
Spíše ne	2	7,14	6	27,27
Rozhodně ne	0	0	0	0
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 16: Vzdělávání a zvyšování znalostí (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Na oddělení textilu snaha o vzdělání a zvyšování znalostí jednoznačně převládá. Vzdělávat se zde rozhodně snaží 39,29 % a 53,57 % respondentů se spíše snaží. Pouze 7,14 % se spíše nesnaží vzdělávat ani zvyšovat znalosti. Na oddělení textilu není žádný respondent (0 %), který by se rozhodně o vzdělání nesnažil.

Respondenti v oddělení montáži mají v tomto ohledu odlišné názory. Snahu rozhodně a spíše se vzdělávat vyjádřilo shodně 36,36 % respondentů. Zbývajících

27,27 % se o vzdělání spíše nesnaží. Žádný respondent (0 %) není názoru, že by se vzdělávat rozhodně nesnažil.

### Diskuze

V oddělení textilu téměř 93 % respondentů uvedlo, že se snaží rozhodně nebo spíše vzdělávat. Z toho vyplývá i ochota zaměstnanců při zavádění modernějších technologií, nového systému odvádění výroby, kdy se každý zaměstnanec musel naučit alespoň základní úkony na počítači. Také v oddělení montáží je vysoká ochota zaměstnanců učit se novým věcem. Ochotu vyjádřilo více než 72 % zaměstnanců a v době, kdy výroba je řízena převážně počítačem, je tato skutečnost pro podnik nezbytná. Výsledné zjištění by mělo být výrazným signálem pro vedení podniku, které by mělo využít ochoty vzdělávat se v některých školicích programech.

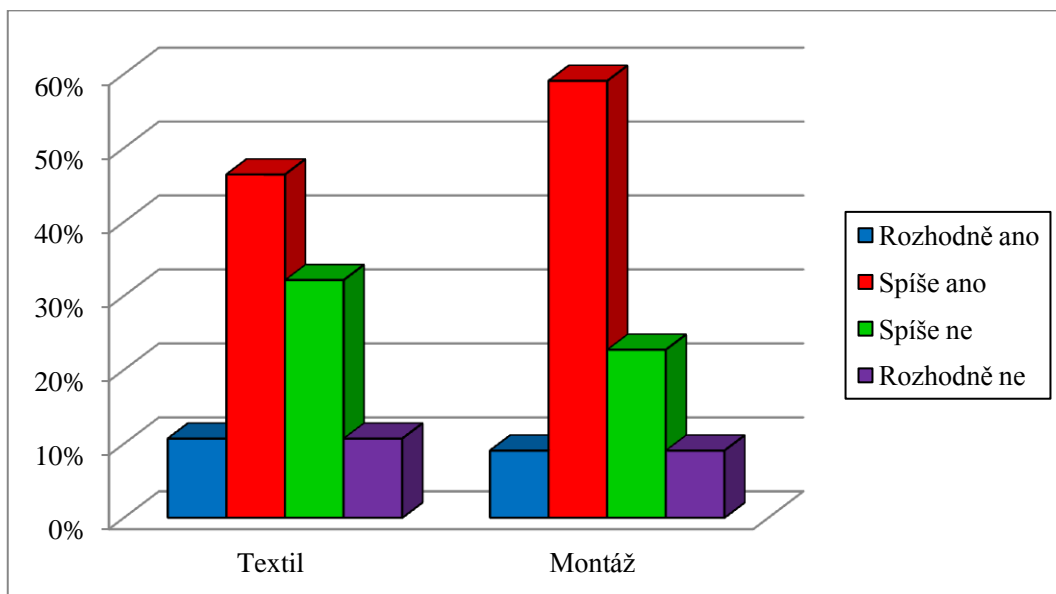
### Otázka 17: Je Vám poskytována možnost školení k profesnímu růstu ve Vaší společnosti?

Tabulka 17: Možnost školení k profesnímu růstu

Možnost školení k profesnímu růstu	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	10,71	2	9,09
Spíše ano	13	46,43	13	59,09
Spíše ne	9	32,14	5	22,73
Rozhodně ne	3	10,71	2	9,09
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 17: Možnost školení k profesnímu růstu (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Možnost školení a profesního růstu na oddělení textilu je rozhodně poskytována 10,71 % respondentům a spíše poskytována je 46,43 % respondentům. Možnost školení a profesnímu růstu spíše nemá 32,14 % a 10,71 % je názoru, že možnost školení ve společnosti rozhodně není poskytována.

Podobně je vyjádřen i názor respondentů na oddělení montáží. Celkem 9,09 % je názoru, že možnost školení je rozhodně poskytována, spíše poskytovaná možnost školení je vyjádřena od 59,09 % respondentů. Na druhé straně 22,73 % uvádí, že možnost školení poskytována spíše není. Příležitost ke školení a profesnímu růstu rozhodně není poskytována pro 9,09 % respondentů.

### Diskuze

V podniku je zaveden systém pravidelného proškolení zaměstnanců v rámci bezpečnosti práce. V loňském roce byla dána všem zaměstnancům možnost přihlásit se i do interního kurzu práce na počítači. Zaměstnanci se také mohou účastnit jazykových kurzů. Zřetelně je to vidět na výsledcích průzkumu, kdy na oddělení textilu (téměř 3/5) a na oddělení montáží (více než 2/3) respondenti uvádí, že možnost školení mají. Je samozřejmě na každém zaměstnanci, jestli tuto možnost využije. Na oddělení

montáží je poměr ještě vyšší vzhledem k tomu, že někteří zaměstnanci se musí ze zákona účastnit pravidelného školení, například řidiči vysokozdvizných vozíků a svářeči.

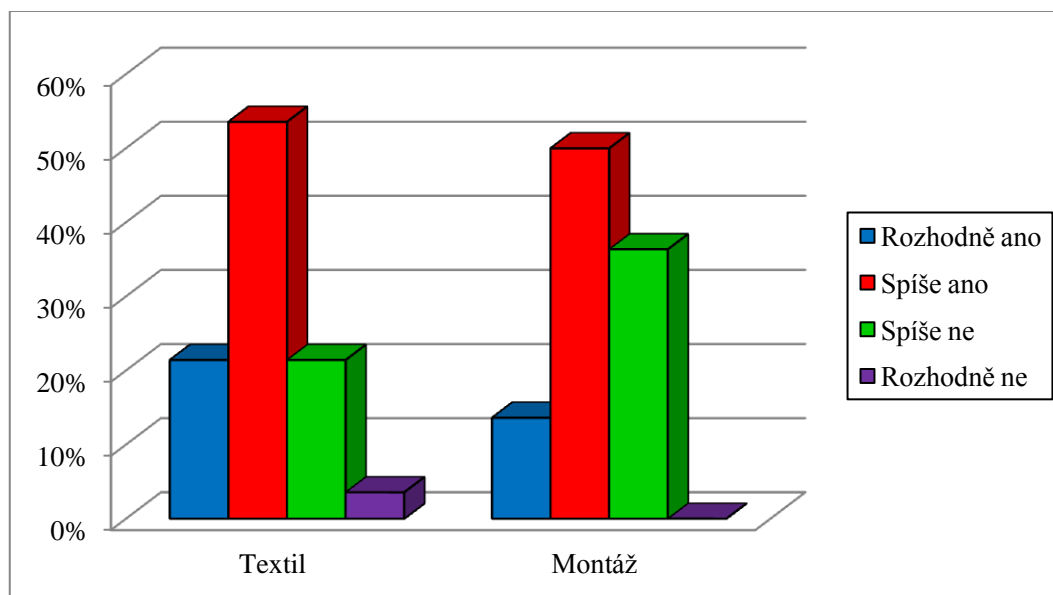
**Otázka 18: Získáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného ohledně výsledků Vaší práce?**

Tabulka 18: Získávání zpětné vazby od nadřízeného pracovníka

Získávání zpětné vazby	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	6	21,43	3	13,64
Spíše ano	15	53,57	11	50
Spíše ne	6	21,43	8	36,36
Rozhodně ne	1	3,57	0	0
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 18: Získávání zpětné vazby od nadřízeného pracovníka (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Na oddělení textilu zpětnou vazbu od nadřízeného získává rozhodně 21,43 % a spíše 53,57 % respondentů. Spíše zpětnou vazbu nezískává 21,43 % a 3,57 % respondentů má pocit, že zpětnou vazbu od nadřízeného ohledně výsledků práce nezískává vůbec.

Na oddělení montáží je situace velice podobná, 13,54 % uvádí, že rozhodně získává zpětnou vazbu od nadřízeného. Polovina respondentů (50 %) zpětnou vazbu spíše získává a 36,36 % zpětnou vazbu spíše nezískává. Žádný respondent (0 %) neuvedl, že by rozhodně nezískával zpětnou vazbu od nadřízeného.

## Diskuze

Zaměstnanci mají převážně pocit v obou odděleních, že jsou informováni o výsledcích práce. Na oddělení textilu jsou o tom přesvědčeni respondenti celkem ze 3/4 a na oddělení montáží téměř ze 2/3. Je to zejména tím, že na každém výrobním středisku je informační panel, kde vedoucí výroby každý den zaznamenává procento plnění norem za předcházející den. Měsíčně je zde sledováno procento zmetkovitosti na dané výrobě a další důležité informace pro chod výrobního střediska. Zaměstnanci tak mají přehled o plnění norem a tím i o jejich výkonnostní prémii. Pracovníci, kteří uvedli, že nejsou informováni, budou lidé, kteří nemají zájem o chod podniku. Na oddělení textilu se takto vyjádřila zbylá 1/4 dotazovaných respondentů a na oddělení montáží více než 1/3 respondentů.

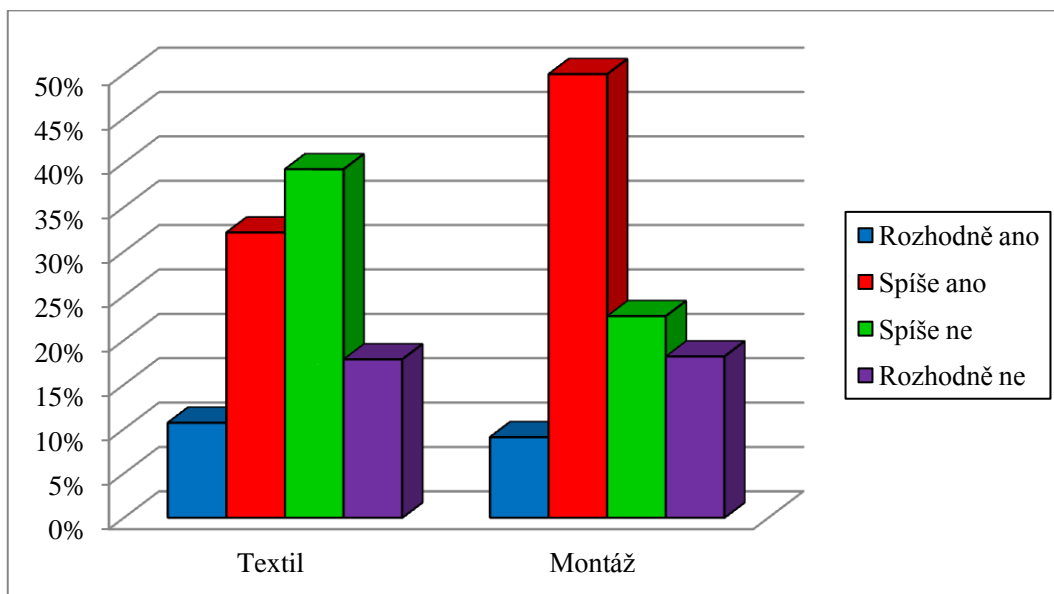
### Otázka 19: Je Vaše práce porovnávána s výsledky práce Vašich spolupracovníků?

Tabulka 19: Porovnávání práce s výsledky ostatních spolupracovníků

Porovnávání práce s ostatními	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	10,71	2	9,09
Spíše ano	9	32,14	11	50
Spíše ne	11	39,29	5	22,73
Rozhodně ne	5	17,86	4	18,18
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 19: Porovnávání práce s výsledky ostatních spolupracovníků (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Výsledkem je 10,71 % respondentů v oddělení textilu, kteří uvádí, že jejich práce je porovnávána s výsledky prací ostatních spolupracovníků a spíše porovnávání vnímá 32,14 %. Spíše neporovnávání výsledků prací je zodpovězeno od 39,29 % respondentů a 17,86 % je názoru, že jejich práce rozhodně porovnávána není.

Na oddělení montáží se 9,09 % respondentů domnívá, že jejich práce je rozhodně porovnávána a polovina respondentů (50 %) uvádí, že je spíše porovnávána. Výsledky prací s ostatními spolupracovníky spíše nejsou porovnávány u 22,73 % respondentů. Celkem 18,18 % zvolilo variantu, že jejich práce rozhodně není srovnávána s výsledky prací ostatních spolupracovníků.

### Diskuze

Ve společnosti je zaveden systém kolektivní prémie, kdy výkonnostní prémie celého střediska závisí na plnění norem všech jednotlivců. Zaměstnanci na jednotlivých pracovištích porovnávají svou práci s prací svých kolegů sami. Pokud některý zaměstnanec neplní dostatečně své pracovní úkoly, tlak celého kolektivu donutí jeho chování změnit. V oddělení montáží více než 1/2 respondentů odpověděla, že jejich práce je spíše nebo rozhodně porovnávána s výsledky prací ostatních spolupracovníků,

protože práce na tomto oddělení je rozdělena do menších pracovních kolektivů a zaměstnanci jsou snáze kontrolovatelní ze strany ostatních.

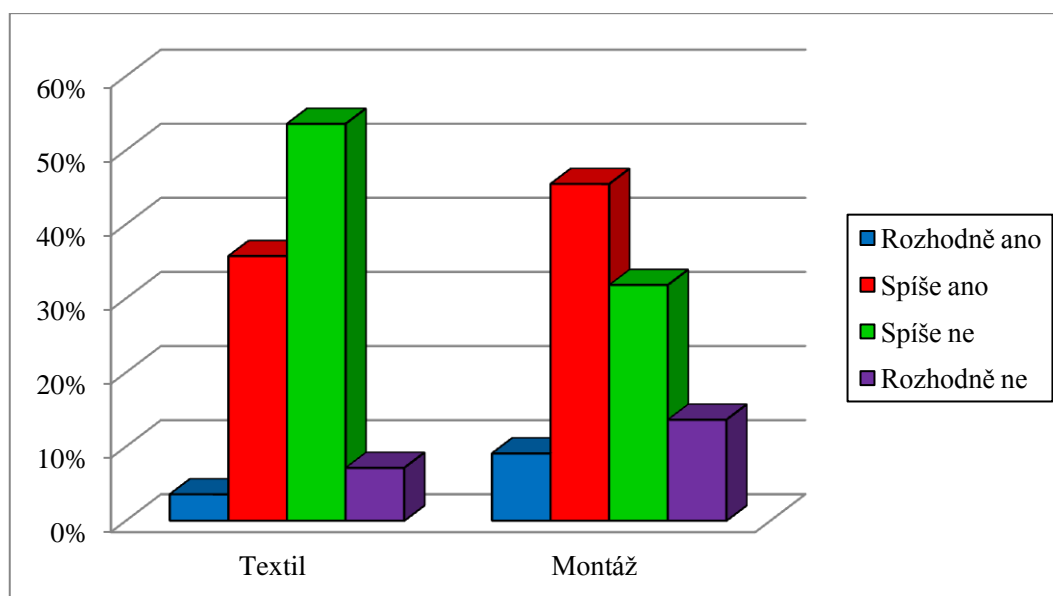
### Otázka 20: Jste motivováni k dosažení lepších výsledků od Vašeho nadřízeného?

Tabulka 20: Motivace k dosažení lepších výsledků zaměstnanců

Motivace k lepším výsledkům	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	1	3,57	2	9,09
Spíše ano	10	35,71	10	45,45
Spíše ne	15	53,57	7	31,82
Rozhodně ne	2	7,14	3	13,64
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20: Motivace k dosažení lepších výsledků zaměstnanců (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Na oddělení textilu je k dosažení lepších výsledků rozhodně motivováno 3,57 % respondentů a 35,71 % je spíše motivováno. Na druhé straně více než polovina respondentů (53,57 %) je spíše nemotivována k lepším výsledkům od svého nadřízeného a rozhodně není motivováno 7,14 % respondentů.



V oddělení montáží je dle názoru samotných zaměstnanců motivace o něco vyšší, 9,09 % uvádí, že je rozhodně motivováno a 45,45 % respondentů je spíše motivováno. K lepším výsledkům se spíše nemotivováno cítí být 31,82 % a rozhodně motivaci ze strany nadřízeného k dosažení lepších výsledků nepocítuje 13,64 % respondentů.

## Diskuze

Nadřízený pracovník motivuje kolektiv k vyšším pracovním výkonům zejména řešením vzniklých problémů a řízením celého oddělení. Vzhledem k tomu, že na oddělení textilu více jak 1/5 pracovníků odpovídala, že vztahy v rámci pracovního kolektivu jsou spíše nebo rozhodně nepřátelské, mohou mít pocit, že vedoucí pracovník dostatečně neřeší problémy týkající se skupinových vztahů. Respondenti se proto ze 3/5 spíše nebo rozhodně necítí být motivováni a tento způsob jim nepřipadá dostačující. Na oddělení montáží je více jak 1/2 respondentů spíše nebo rozhodně spokojena se způsobem motivování ze strany nadřízeného, neboť vztahy v pracovním kolektivu jsou zde více přátelské a motivace je dle jejich názoru více zajištěna.

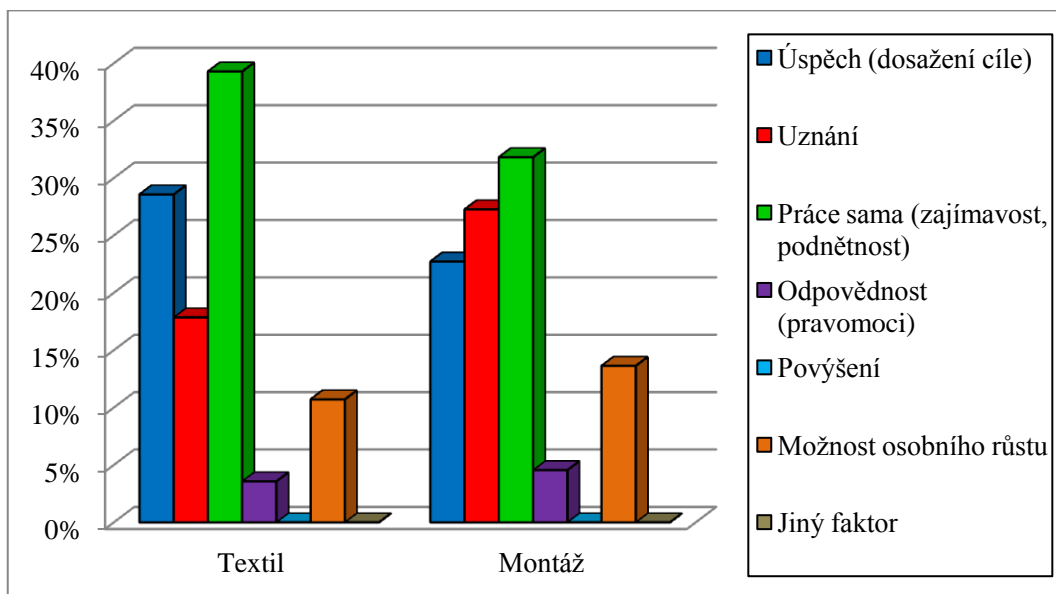
### Otázka 21: Který z těchto faktorů Vás nejvíce motivuje k práci?

Tabulka 21: Faktory motivující k práci

Faktory motivující k práci	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Úspěch (dosažení cíle)	8	28,57	5	22,73
Uznání	5	17,86	6	27,27
Práce sama (zajímavost, podnětnost)	11	39,29	7	31,82
Odpovědnost (pravomoci)	1	3,57	1	4,55
Povýšení	0	0	0	0
Možnost osobního růstu	3	10,71	3	13,64
Jiný faktor	0	0	0	0
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 21: Faktory motivující k práci



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Nejvýznamnější motivační faktor na oddělení textilu je práce sama (39,29 %), úspěch označilo 28,57 %. Pro 17,86 % respondentů je největším motivačním faktorem k práci uznání a 10,71 % uvádí možnost osobního růstu. Pro odpovědnost se rozhodlo pouze 3,57 % respondentů. Povýšení a jiný motivační faktor neuvedl žádný z oslovených respondentů (0 %).

V oddělení montáži je pro respondenty nejvýznamnějším motivačním faktorem opět práce sama (31,82 %), dále 27,27 % zvolilo uznání, 22,73 % úspěch. Varianta možnost osobního růstu, jako faktor, který nejvíce motivuje k práci, byla označena od 13,64 % respondentů. Povýšení ani jiný faktor neoznačil žádný respondent (0 %).

## Diskuze

Pro nejvíce respondentů z obou zkoumaných oddělení, je hlavním motivačním faktorem práce sama. Na oddělení textilu to uvádí téměř 2/5 respondentů a na oddělení montáži necelá 1/3 respondentů. V případě, že by zaměstnanec práce jako taková nemotivovala, neměli by s největší pravděpodobností ani předpoklad ji vykonávat a hledali by si jiné uplatnění. Následující významný faktor pro respondenty je úspěch z dosaženého cíle. Na oddělení textilu to vyjádřila více jak 1/4 respondentů

a na oddělení montáží více než 1/5 respondentů, neboť každá pracovní činnost je vykonávána právě za účelem splnění cíle. Zaměstnance tak úspěch z odvedené práce výrazným způsobem motivuje. Uznání na oddělení textilu označila necelá 1/5 na oddělení textilu a na oddělení montáží více jak 1/4 respondentů. Tyto zaměstnance motivuje pocit, že odvedená práce je poté náležitě oceněna. Další faktory jako možnost osobního růstu a odpovědnost už nesehrávají významnou roli, povýšení jako motivační faktor nebyl označen od žádného respondenta (0 %) ani na jednom oddělení. Příčinou je nejspíš fakt, že pracovníci vykonávají dělnické profese a možnost povýšení zde většinou nemají, proto je tato skutečnost ani nemotivuje a nemá pro ně žádný význam.

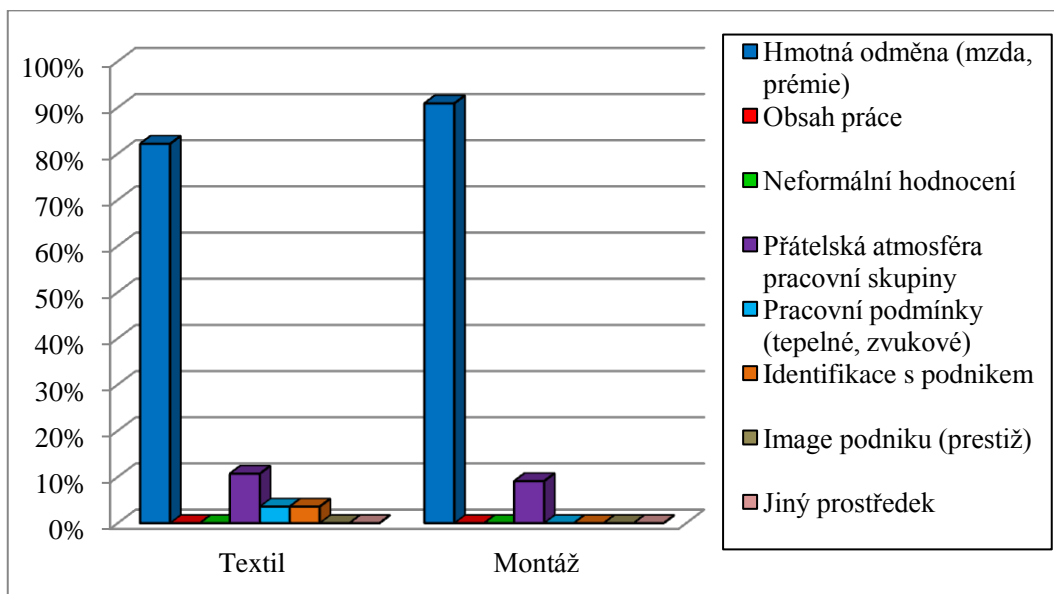
**Otázka 22: Který z těchto stimulačních prostředků má pro Vás největší význam?**

Tabulka 22: Nejvýznamnější stimulační prostředky

Stimulační prostředky	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Hmotná odměna (mzda, prémie)	23	82,14	20	90,91
Obsah práce	0	0	0	0
Neformální hodnocení	0	0	0	0
Přátelská atmosféra pracovní skupiny	3	10,71	2	9,09
Pracovní podmínky (tepelné, zvukové)	1	3,57	0	0
Identifikace s podnikem	1	3,57	0	0
Image podniku (prestíž)	0	0	0	0
Jiný prostředek	0	0	0	0
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 22: Nejvýznamnější stimulační prostředky (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Stimulační prostředek, který má pro respondenty na oddělení textilu největší význam je jednoznačně hmotná odměna (82,14 %), dalším stimulačním prostředkem pro 10,71 % je přátelská atmosféra pracovní skupiny. Pro 3,57 % respondentů jsou stimulačním prostředkem pracovní podmínky a rovněž identifikace s podnikem. Žádný respondent (0 %) neoznačil obsah práce, neformální hodnocení ani image podniku.

V oddělení montáží také převažuje hmotná odměna jako nejvýznamnější stimulační prostředek (90,91 %), přátelská atmosféra pracovní skupiny je významná pro 9,09 % respondentů. Ostatní prostředky jako obsah práce, neformální hodnocení, pracovní podmínky, identifikace s podnikem ani image podniku neuvedl žádný respondent (0 %).

## Diskuze

Nejúčinnějším stimulačním prostředkem, což dokazuje i průzkum na obou odděleních, je hmotná odměna. Vedení společnosti si je toho plně vědomo, a pokud potřebuje od zaměstnanců mimořádné pracovní nasazení, odpovídá tomu i mimořádná stimulační prémie. To se děje zejména v době vysokých zakázek, kdy pro splnění požadovaných počtu výrobků musí pracovníci odpracovat prodloužené nebo mimořádné směny.

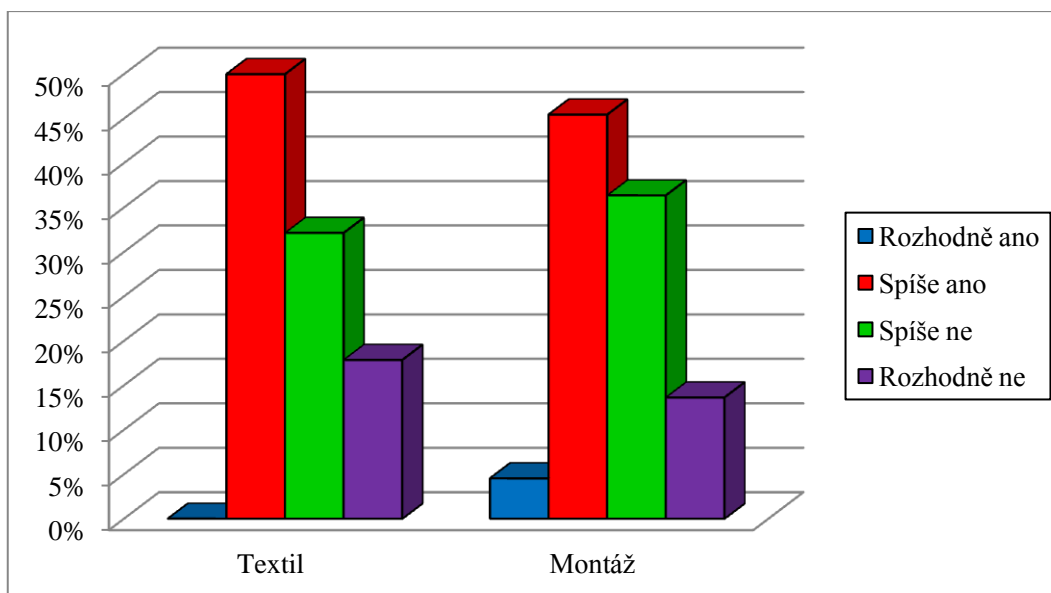
### Otázka 23: Jste za dobré výsledky Vaší práce chváleni?

Tabulka 23: Pochvala za dobře odvedené výsledky

Pochvala za dobré výsledky	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	1	4,55
Spíše ano	14	50	10	45,45
Spíše ne	9	32,14	8	36,36
Rozhodně ne	5	17,86	3	13,64
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23: Pochvala za dobře dovedné výsledky (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Na oddělení textilu se necítí být žádný respondent (0 %) rozhodně chválen za dobré výsledky práce a polovina respondentů (50 %) je názoru, že je spíše chválena. Zatímco 32,14 % si myslí, že je spíše nechváleno a 17,86 % respondentů není rozhodně chváleno za dobré výsledky práce.

V případě oddělení montáží je názor velice podobný, 4,55 % respondentů má pocit, že je rozhodně chváleno, spíše chváleno je 45,45 % a spíše nechváleno je 36,36 %

respondentů. Pochvalu za dobré pracovní výsledky rozhodně nezískává 13,64 % z oslovených respondentů.

## Diskuze

Komentování odpovědi na tuto otázku je velice obtížné, jelikož vnímání pochvaly je u každého jedince rozdílné. Pokud podnik jako celek, dosahuje dobrého hospodářského výsledku, dostává každý zaměstnanec osobní děkovný dopis. Pro některé pracovníky to může být příliš formální vyjádření pochvaly. Proto polovina respondentů jak z oddělení textilu, tak z oddělení montáží uvádí, že není spíše nebo rozhodně chválena.

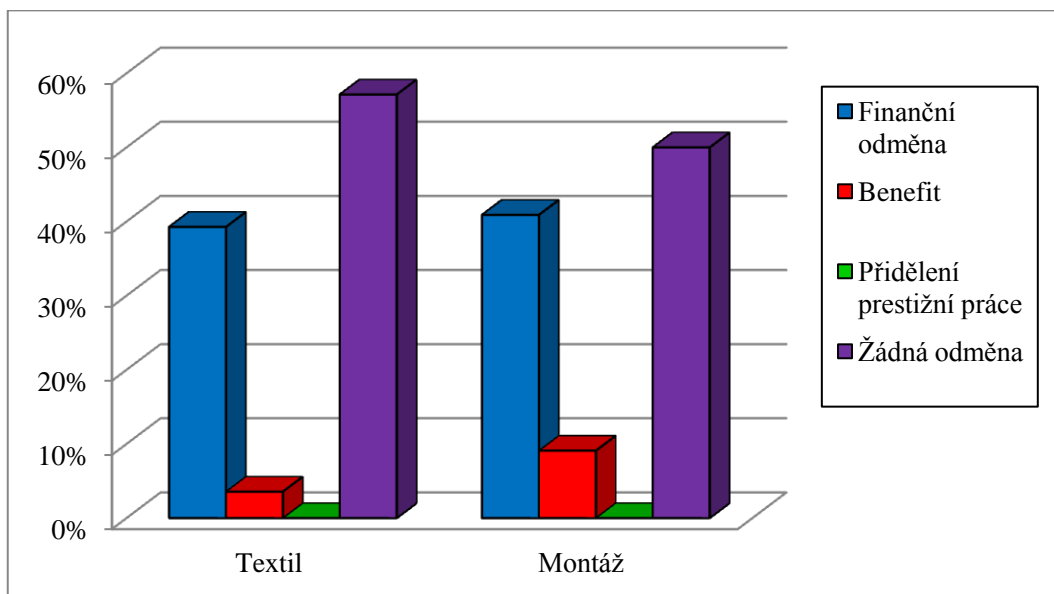
### Otázka 24: Která z těchto odměn je Vám poskytována v součinnosti s pochvalou za Vaši vykonanou práci?

Tabulka 24: Poskytovaná odměna v součinnosti s pochvalou

Poskytovaná odměna s pochvalou	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Finanční odměna	11	39,29	9	40,91
Benefit	1	3,57	2	9,09
Přidělení prestižní práce	0	0	0	0
Žádná odměna	16	57,14	11	50
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 24: Poskytovaná odměna v součinnosti s pochvalou (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Pokud je na oddělení textilu poskytován určitý druh odměny v součinnosti s pochvalou, je to nejčastěji dle názoru respondentů finanční odměna (39,29 %). Benefit byl zvolen v případě 3,57 % respondentů. Přesto nejčastěji pochvala není doprovázena žádnou odměnou, to uvádí až 57,14 % respondentů. Přidělení prestižní práce nebylo zvoleno od žádného respondenta (0 %).

Téměř shodná situace nastává i na oddělení montáží, 40,91 % respondentů uvedlo, že s pochvalou je nejčastěji poskytována finanční odměna a 9,09 % zvolilo určitý benefit. Na oddělení montáží také převažuje varianta žádné odměny, a to celkem uvedla polovina respondentů (50 %). Také nikdo z respondentů (0 %) neuvedl přidělení prestižní práce, jako formu odměny.

### Diskuze

Odpovědi na tuto otázku potvrzují to, co bylo řečeno v předcházející diskuzi, že každý zaměstnanec vnímá pochvalu a odměnu s ní spojenou jinak. Všichni zaměstnanci za mimořádné výsledky v práci a splněný hospodářský výsledek dostávají stejné finanční ohodnocení (je to stanoveno mzdovým řádem společnosti). Přesto někteří zaměstnanci mají pocit, že to není mimořádná odměna nebo pochvala,

ale samozřejmost a více než 1/2 respondentů celkem z obou oddělení odpověděla, že nedostává žádnou odměnu.

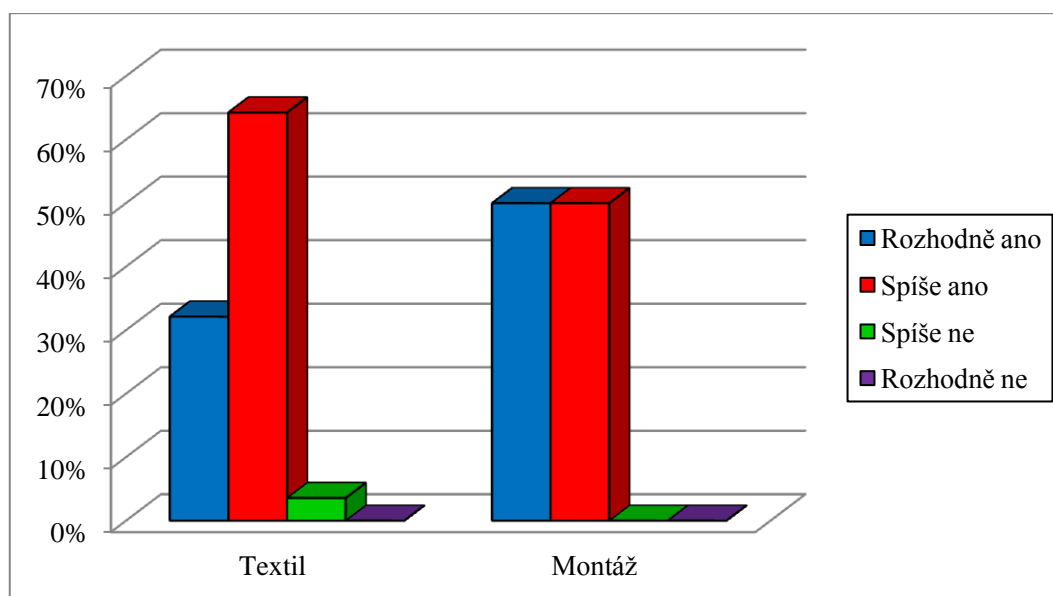
### Otázka 25: Myslíte si, že dokážete přijmout kritiku?

Tabulka 25: Schopnost přijmout kritiku

Schopnost přijmout kritiku	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	9	32,14	11	50
Spíše ano	18	64,29	11	50
Spíše ne	1	3,57	0	0
Rozhodně ne	0	0	0	0
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 25: Schopnost přijmout kritiku (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

### Výsledky

Přijmout kritiku na oddělení textilu rozhodně dokáže 32,14 % respondentů, 64,29 % kritiku spíše dokáže přijmout a 3,57 % uvádí, že kritiku spíše přijmout nedokáže. Žádný z respondentů (0 %) rozhodně nedokáže kritiku přijmout.



Na oddělení montáží je poměr naprosto vyrovnaný a převažuje pouze schopnost kritiku přijmout. Celkem polovina (50 %) dokáže rozhodně přijmout kritiku a druhá polovina (50 %) kritiku spíše dokáže přijmout. Na tomto oddělení není nikdo z respondentů (0 %), kdo by spíše nebo rozhodně kritiku přijmout nedokázal.

## Diskuze

Z hlediska průzkumu, je odpověď na tuto otázku velice zajímavá. Téměř všichni respondenti uvedli, že jsou rozhodně nebo spíše ochotni přijmout kritiku. Této skutečnosti by v podniku měli využít zejména vedoucí pracovníci středisek, kdy mohou přiměřenou kritikou vést své podřízené k lepšímu plnění pracovních úkolů.

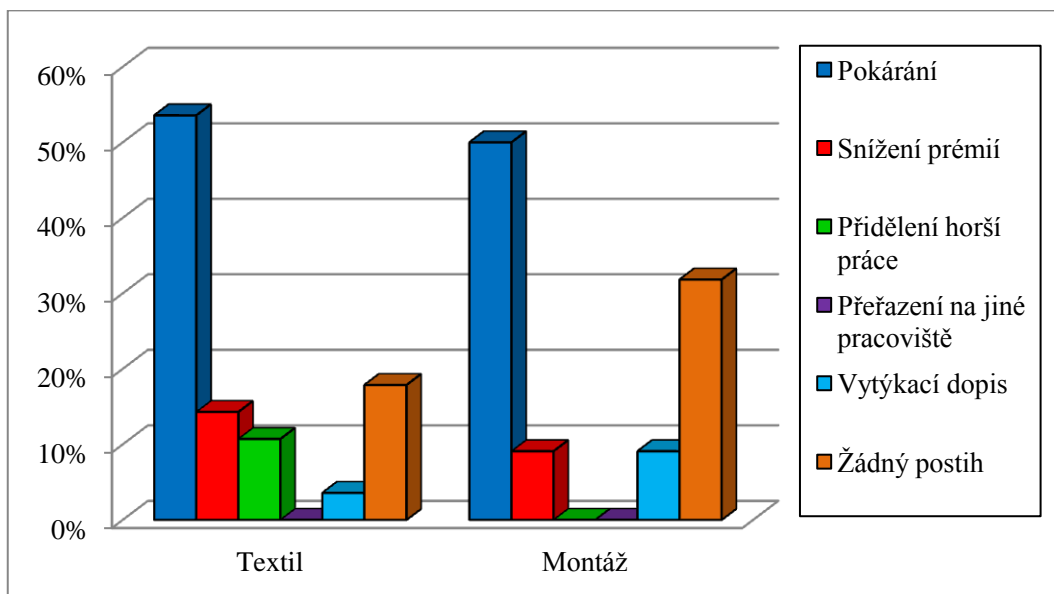
### Otázka 26: Který z těchto postihů je Vám uložen za špatně odvedenou práci?

Tabulka 26: Uložení postihu v případě špatně odvedené práce

Postih za špatně odvedenou práci	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Pokárání	15	53,57	11	50
Snížení prémie	4	14,29	2	9,09
Přidělení horší práce	3	10,71	0	0
Přeřazení na jiné pracoviště	0	0	0	0
Vytýkáci dopis	1	3,57	2	9,09
Žádný postih	5	17,86	7	31,82
Celkem	28	100	22	100

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 26: Uložení postihu v případě špatně odvedené práce (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

Na oddělení textilu je nejčastěji použit jako druh postihu pokárání, to uvádí 53,57 %, snížení prémie zvolilo 14,29 % respondentů a 10,71 % alternativu přidělení horší práce. Vytýkací dopis jako druh postihu byl označen od 3,57 %. V této otázce je i možnost, že postih není vůbec uložen a takto se vyjádřilo 17,86 % respondentů. Přeřazení na jiné pracoviště nebylo označeno od žádného respondenta (0 %).

Pokárání bylo na oddělení montáží označeno od poloviny respondentů (50 %), prémie a vytýkací dopis je uváděn shodně dle 9,09 % respondentů. Uložení žádného postihu označilo 31,82 % respondentů. Nikdo z respondentů (0 %) neuvedl přeřazení na jiné pracoviště jako formu postihu za špatně odvedenou práci.

## Diskuze

Hlavním způsobem postihu za špatně odvedenou práci je podle respondentů pokárání. Na oddělení textilu více než 1/2 a na oddělení montáží přesně 1/2 respondentů takto odpovídala. V podniku, kde většina zaměstnanců je ochotna přijmout kritiku, nemusí vedoucí pracovníci přistupovat k přísnějším postihům při nějakém nedostatku v práci. Pokud zaměstnanec vážně poruší pracovní kázeň, je mu doručen vytýkací dopis, kde je písemně upozorněn na své chyby a vyzván k jejich odstranění do určitého

termínu. Vytýkáci dopis na oddělení textilu uvádí téměř 4 % a na oddělení montáží něco málo nad 9 % respondentů. Pokud zaměstnanec způsobí svým chybným jednáním společnosti finanční škodu je dále postížen buď snížením prémie, nebo musí svou práci opravit ve svém volnu.

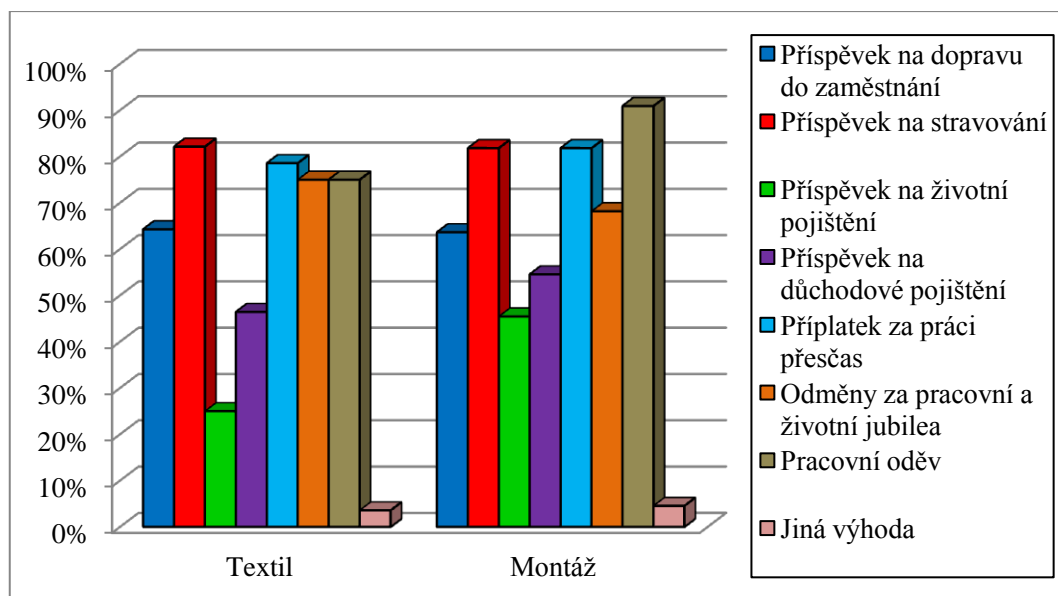
**Otázka 27: Které z těchto zaměstnaneckých výhod využíváte ve Vaší společnosti?**

Tabulka 27: Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody	Textil		Montáž	
	Počet	%	Počet	%
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	18	64	14	64
Příspěvek na stravování	23	82	18	82
Příspěvek na životní pojištění	7	25	10	45
Příspěvek na důchodové pojištění	13	46	12	55
Příplatek za práci přesčas	22	79	18	82
Odměny za pracovní a životní jubilea	21	75	15	68
Pracovní oděv	21	75	20	91
Jiná výhoda	1	4	1	5
Celkem	28	/	22	/

Zdroj: vlastní zpracování

Graf 27: Zaměstnanecké výhody (v %)



Zdroj: vlastní zpracování

## Výsledky

V této otázce bylo umožněno respondentům vybrat si více možností najednou, jelikož zaměstnanci využívají většinou více než jednu zaměstnaneckou výhodu. Ve výsledném grafu je uvedeno procentní využití jednotlivých zaměstnaneckých výhod.

Na oddělení textilu je využit z 64 % příspěvek na dopravu do zaměstnání, příspěvek na stravování je využíván nejvíce (82 %). Příspěvek na životní pojištění je využit z 1/4 (25 %) a příspěvek na důchodové pojištění využívá 46 %. Celkem 79 % využívá příplatek za práci přesčas. Odměny za pracovní a životní jubilea jsou využívány ze 3/4 (75 %) a stejně tak možnost pracovního oděvu (75 %). Poslední 4 % uvedla jako zaměstnaneckou výhodu, kterou využívají týden dovolené navíc.

V oddělení montáží využívá příspěvek na dopravu do zaměstnání 64 %, příspěvek na stravování 82 %, příspěvek na životní pojištění 45 % a příspěvek na důchodové pojištění 55 %. Příplatek za práci přesčas je využit z 82 %. Odměny za pracovní a životní jubilea využívá 68 %. Nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou je pracovní oděv, ten zde využívá 91 %. Zbývajících 5 % respondentů uvedlo vánoční a velikonoční dárky jako zaměstnaneckou výhodu, kterou využívají.

## Diskuze

Z výsledků výzkumu je patrné, že zaměstnanecké výhody nejsou zcela využívány a čerpány. Pro pochopení situace uvnitř podniku je uveden podrobnější popis zaměstnaneckých výhod a pravidel pro jejich poskytování.

Nejvíce využívanou zaměstnaneckou výhodou na oddělení montáží je pracovní oděv, který je využit z 91 % a na oddělení textilu pouze ze 75 %. Důvodem, proč někteří respondenti na oddělení textilu neoznačili pracovní oděv, jako zaměstnaneckou výhodu může být fakt, že tuto skutečnost nepovažují za určitý typ benefitu, ale jako samozřejmost. V podniku je totiž všem zaměstnancům pracovní oděv zajištěn. Další nejvíce využívaný je příspěvek na stravování, a to na obou odděleních shodně z 82 %. Podnik zde zajišťuje stravování dovozem jídla a přispívá zaměstnanci 55 % z ceny jídla. Následující je příspěvek za práci přesčas. Dle názoru jednotlivých respondentů je tento příspěvek na oddělení textilu čerpán ze 79 % a na oddělení montáží z 82 % a pracovníci zdá se příspěvku patřičně využívají. V případě příspěvku za pracovní a životní jubilea, získávají zaměstnanci finanční odměny a věcné dary od společnosti. Respondenti na oddělení textilu příspěvek čerpají ze 75 % a na oddělení montáží z 69 %. Příspěvek na dopravu do zaměstnání je využit na obou odděleních shodně z 64 % a náleží všem zaměstnancům, kteří mají místo bydliště dál než 5 kilometrů. Výše příspěvku je poté stupňována dle vzdálenosti. Důvodem proč není tento příspěvek zcela čerpán, je fakt, že někteří zaměstnanci jsou přímo z Blatné, tudíž nemají na příspěvek nárok. V případě příspěvku na životní a důchodové pojištění nastává výrazný rozdíl. Každému zaměstnanci je umožněna volba mezi těmito příspěvkami. Na oddělení montáží jsou příspěvky absolutně využívány, přesto více čerpaný je příspěvek na důchodové pojištění. Na oddělení textilu, tyto příspěvky využívány dle odpovědí respondentů úplně nejsou a více se využívá opět příspěvek na důchodové pojištění. Zaměstnanci tak nepochybně více myslí na svou budoucnost.

## 6. ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce byl průzkum a zhodnocení metod motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku. Průzkum byl prováděn ve společnosti Leifheit, s. r. o. Blatná a uskutečněn formou anonymního dotazníku dle konzultace s personálním vedením podniku ve dvou relativně samostatných výrobních odděleních textilu a montáží. Tato dvě oddělení jsou rozdílná zejména druhem vykonávané práce a její náročností.

Provedeným průzkumem bylo zjištěno, že podnik zaměstnává převážně ženy a nejvíce respondentů je ve věku 41 - 60 let. Vzhledem k tomu, že daný průzkum motivace a stimulace, byl prováděn mezi dělnickými profesemi, odpovídá tomu i úroveň vzdělání. Na daných pracovištích je požadováno zejména střední odborné vzdělání bez maturity, což splňují na oddělení textilu téměř 2/5 respondentů a na oddělení montáží více než 1/2 respondentů. O soudržnosti zaměstnanců s podnikem vypovídá zjištěná skutečnost, že více jak 2/5 respondentů z oddělení textilu a necelá 1/3 respondentů z oddělení montáží je zde zaměstnána po dobu 6 - 10 let. Tato skutečnost je pro podnik velice důležitá, protože nemusí vynakládat stále nové prostředky na zaškolení zaměstnanců. Čím nižší je fluktuace ve společnosti, tím jsou nižší náklady a uspořené finanční prostředky mohou být vynaloženy do dalších aktivit.

Pracovníci jsou na oddělení montáží rozděleni do menších kolektivů, což vytváří optimální pracovní klima a spokojenost lidí se vztahy na pracovišti, které jsou více přátelské než na oddělení textilu. Je samozřejmé, že čím menší kolektiv, tím pevnější vazby se na pracovištích vytvářejí. Vytvoření příjemného pracovní prostředí ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, proto společnost dbá na čistotu pracovišť i sociálního zázemí. Přesto na oddělení textilu dle názoru více než 1/3 respondentů je sociální zázemí zastaralé a udržení příjemného pracovního prostředí je zde podstatně těžší. To může zaměstnance tohoto oddělení do určité části demotivovat.

Možnost seberealizace, volného jednání a rozhodování z důvodu vykonávání dělnických profesí a nižšího vzdělání je do určité části omezena, i přes to zde zaměstnanci nalézají příležitost k využití schopností a dovedností, na základě této

skutečnosti se mohou cítit zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu. Na oddělení textilu více jak 89 % na oddělení montáží více než 95 % respondentů má pocit, že zadávané úkoly jsou pro ně jasné a srozumitelné. To je dáno dobře fungujícím systémem zadávání zakázek do výroby, se kterým jsou všichni zaměstnanci seznámeni a z průzkumu je patrné, že mu dobře rozumí.

Podnik musí mít pevně nastaven mzdový systém a prémiový řád, aby zaměstnanci měli pocit, že jejich finanční ohodnocení odpovídá pracovnímu výkonu a je spravedlivé. Průhlednost mzdového systému dává zaměstnancům pocit spravedlivého ohodnocení a pomáhá zaměstnance optimálně stimulovat. Dle výsledků výzkumu je přesto situace na obou odděleních rozdílná. S finančním ohodnocením na oddělení textilu, jsou respondenti méně spokojeni. Obdobně nahlíží i na otázku, zda odpovídá finanční ohodnocení odvedenému pracovnímu výkonu, i zde na oddělení montáží je spokojenost vyšší.

Jak již bylo uvedeno, průzkum byl zaměřen na dělnické profese, proto možnost kariérního růstu je v tomto podniku prakticky nulová. Převážně se o něj zaměstnanci na obou odděleních ani nesnaží a vyšší pracovní pozice nechtějí dosáhnout, i tak usilují o vzdělávání a zvyšování svých znalostí. Na oddělení textilu se o vzdělání snaží necelých 93 % a na oddělení montáží více jak 72 %. Toho si je podnik vědom a zajišťuje proškolení zaměstnanců, včetně jejich vedoucích, kteří v loňském roce absolvovali kurz komunikačních dovedností. S komunikací úzce souvisí i získávání zpětné vazby ohledně výsledků práce. Na oddělení textilu zpětnou vazbu získávají 3/4 respondentů a na oddělení montáží necelé 2/3 respondentů. Zpětná vazba je považována za stimulační prostředek a přispívá k motivaci zaměstnanců. Pracovníci jsou prostřednictvím informačních panelů na pracovištích každý den informováni o plnění norem a tudíž o výkonnostní prémii na pracovišti. Následné porovnávání práce jednotlivých spolupracovníků je prováděno z největší části samotnými zaměstnanci, kteří se kontrolují navzájem.

Nejvýznamnějším faktorem, který motivuje zaměstnance, je jednoznačně práce sama. Na oddělení textilu to uvádí téměř 2/5 respondentů a na oddělení montáží necelá

1/3 respondentů. Nejvýznamnějším stimulačním prostředkem se stala hmotná odměna. Na oddělení textilu to uvedlo více než 82 % respondentů a na oddělení montáží následně více jak 90 % respondentů.

Ke zvýšení motivace zaměstnanců výrazným způsobem napomáhá i pochvala. Chválení jsou na obou odděleních respondenti dle jejich názoru pouze z poloviny. Nejčastěji jsou pochvaly udělovány pomocí děkovného dopisu, než osobně. Právě proto se druhá polovina respondentů přiklonila k variantě, že pochvalu nezískává vůbec. V případě kritiky jsou respondenti schopni ji bez sebemenších problémů přijmout a s kritizováním se umí vyrovnat. Kritika je zde očividně formulována důstojným způsobem, tak aby nezapříčinila demotivaci zaměstnanců. Kritika za špatně odvedenou práci je nejčastěji v podobě ústního pokárání a snížení prémie.

Pracovníci zde využívají zaměstnanecké výhody, které jsou společností poskytovány, nicméně nejsou čerpány zcela. Kromě zmíněných zaměstnaneckých výhod, pořádá podnik za účelem motivace k soudržnosti zaměstnanců vánoční večírek.

### **Obecné návrhy pro podnik Leifheit, s. r. o. Blatná:**

- Vytvořit systém průběžného vzdělávání zaměstnanců, který může například zahrnovat základní znalosti práce na počítači, jazykové znalosti nebo komunikační dovednosti. Jednou z možností je také zapojit se do projektu vzdělávání financovaného evropskou unií.

- Nejvýznamnějším stimulačním prostředkem pro zaměstnance je finanční ohodnocení, se kterým ovšem nejsou zcela spokojeni, proto by měla společnost Leifheit, s. r. o. využít zdroje k možné nápravě v tomto směru.

- Využít informační panely na střediscích k poskytnutí informací o zaměstnaneckých výhodách, které zaměstnancům náleží, přesto je zcela nevyžívají. Následné zvýšení informovanosti může přispět k motivaci zaměstnanců.



### **Konkrétní návrhy pro oddělení textil:**

- Zaměřit se na zmírnění ne příliš přátelských vztahů v rámci pracovního kolektivu, aby nedocházelo k demotivaci zaměstnanců. K tomuto účelů využívat kromě zmíněného vánočního večírku i jiné společenské události organizované podnikem, například letní slavnost.

- Zlepšit sociální zázemí pracovišť a přispět tak k celkové spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím, které může stimulovat k lepším pracovním výsledkům.

- Jelikož jsou respondenti nespokojeni s finančním ohodnocením a také se domnívají, že finanční ohodnocení neodpovídá odvedenému pracovnímu výkonu, je žádoucí provést v podniku Leifheit, s. r. o. další dotazníkové šetření a na jeho základě, zjistit pravou příčinu, která v současné době není známa. Pro zvýšení stimulace zaměstnanců je potřebné se touto problematikou dále zabývat a objasnit její důvod.

### **Konkrétní návrhy pro oddělení montáž:**

- Vedoucí pracovníci by se měli zamyslet, zda nebudou pracovníky více chválit. Pochvala totiž nic nestojí a může výrazným způsobem zaměstnance motivovat.

- Zajistit efektivnější způsob získávání zpětné vazby od nadřízených. Navrhují například jednou za měsíc uspořádat krátkou informační schůzku se všemi zaměstnanci, kde budou informováni o plnění plánu, situaci v podniku a budoucích cílech.

Motivace a stimulace zaměstnanců je pro výrobní podnik obzvláště důležitá. Zaměstnanci vykonávají svěřené pracovní úkoly a tím postupně plní plán výroby. K zajištění pracovního výkonu, který je na vysoké úrovni, je žádoucí, aby zaměstnanci byli motivováni, stimulováni a to přispívalo k jejich celkové spokojenosti. Neboť pokud je zaměstnanec spokojený, odvádí kvalitnější práci a ve výsledku je spokojený právě i podnik, který se stává silnějším, stabilnějším a konkurenceschopnějším v současné globalizující se společnosti. Klíčem k zajištění úspěchu je znát tyto aspekty a využívat je ve svůj prospěch tím nejlepším možným způsobem. Podnik Leifheit, s. r. o. by se tak měla nadále snažit být se pro své zaměstnance tím nejlepším zaměstnavatelem, který o ně náležitě pečuje a zajišťuje vhodné pracovní podmínky a prostředí.

## **7. SUMMARY**

The aim of this bachelor's thesis was research and evaluation of various methods of motivation and stimulation employees in a particular company. First, it was vital to gather information from professional literature, which is mentioned in the literature review at the beginning of the thesis. It was followed by a company choice; the company selected was called Leifheit, s. r .o. based in Blatná. Its main line of business is production of textile and small household devices.

The research was carried out by the form of anonymous questionnaire in two relatively independent production departments textile and assembly. These two departments are different mainly by the performance of work done and its complexity. The questionnaire contained 27 questions including closed and semi-closed questions and only line workers were addressed by the questionnaire survey. First, the respondents were asked identification questions. These were followed by the questions concerning to motivation and stimulation of employees. The final results were given in the form of charts and graphs which were explained in detail during discussion. In conclusion, recommendations for improvement the situation inside the company taken as a whole as well as particular departments were described. These recommendations can contribute to increasing satisfaction of employees and provide most advantageous workers' leadership.

Research exposed weaknesses mainly in the areas of use fringe benefits, employees' appraisal scheme and getting feedback from senior staff. It is up to the company management whether they want to deal with these weaknesses and try to eliminate them. Motivating and stimulating staff is so important nowadays that every company should be at least aware of this fact.

Key words: motivation, stimulation, satisfaction of employees, workers' leadership

## 8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. BEDRNOVÁ, E.; NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2007. 800 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí: Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 121 s. ISBN 978-80-247-3001-1.
4. BRANHAM, L. *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2004. 327 s. ISBN 80-251-0223-7.
5. DONNELLY, J. H.; GIBSON, J. L.; IVANCEVICH, J. M. *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1997. 821s. ISBN 80-7169-422-3.
6. GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. 2. vyd. Praha: Management Press, 2000. 261s. ISBN 80-7261-036-8.
7. GRAHAM, H. T.; BENNETT, R. *Human resources management*. 8. ed. London: Pitman Publishing, 1995. 439 s. ISBN 0-7121-1051-8.
8. HAGEMANNOVÁ, G. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. 211 s. ISBN 80-85865-13-0.
9. KLEIBL, J.; DVOŘÁKOVÁ Z.; HÜTTLOVÁ E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1998. 218 s. ISBN 80-7079-202-7.
10. KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2001. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
11. MISKELL, J. R.; MISKELL, V. *Pracovní motivace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, spol. s r.o., 1996. 78 s. ISBN 80-7169-317-0.

12. MIKULÁŠTÍK, M. *Manažerská psychologie*. 1. Praha: Grada Publishing a.s., 2007. 384 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
13. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
14. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-1991-7.
15. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
16. PROVAZNÍK, V. a kol. *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1993. 281 s. ISBN 80-7079-290-6.
17. PROVAZNÍK, V.; KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
18. RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.
19. RYCHTAŘÍKOVÁ, Y. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 136s. ISBN 978-80-247-2100-2.
20. STÝBLO, J. *Personální management*. Praha: Grada, a.s., 1993. 334 s. ISBN 80-85424-92-4.
21. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
22. VODÁČEK, L.; VODÁČKOVÁ, O. *Management: Teorie praxe v informační společnosti*. 3. dopl. a rozš. Praha: Management Press, 1999. 291 s. ISBN 80-85943-94-8.

## **9. PŘÍLOHY**

Příloha 1: Seznam obrázků, schémat, tabulek a grafů

Příloha 2: Dotazník

## **Příloha 1: Seznam obrázků, schémat, tabulek a grafů**

### **Obrázky**

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb .....	21
Obrázek 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace .....	23

### **Schémata**

Schéma 1: Organizační schéma 1. stupně řízení.....	36
Schéma 2: Počet zaměstnanců dle jednotlivých oddělení za prosinec 2011 .....	37

### **Tabulky**

Tabulka 1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví .....	41
Tabulka 2: Věková kategorie zaměstnanců .....	42
Tabulka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců .....	44
Tabulka 4: Délka, po kterou zaměstnanci pracují ve společnosti.....	46
Tabulka 5: Spokojenost se zaměstnáním .....	48
Tabulka 6: Přátelské vztahy v pracovním kolektivu.....	49
Tabulka 7: Péče o pracovní podmínky .....	51
Tabulka 8: Prostor pro seberealizaci v zaměstnání.....	53
Tabulka 9: Volnost jednání a rozhodování .....	55
Tabulka 10: Využití schopností a dovedností.....	56
Tabulka 11: Srozumitelné sdělování zadávaných úkolů.....	58
Tabulka 12: Vyhovující finanční ohodnocení .....	59
Tabulka 13: Odpovídající finanční ohodnocení ve vztahu k pracovnímu výkonu .....	61
Tabulka 14: Možnost kariérního růstu.....	63
Tabulka 15: Dosažení vyšší pracovní pozice.....	64
Tabulka 16: Vzdělávání a zvyšování znalostí.....	66
Tabulka 17: Možnost školení k profesnímu růstu .....	67
Tabulka 18: Získávání zpětné vazby od nadřízeného pracovníka .....	69
Tabulka 19: Porovnávání práce s výsledky ostatních spolupracovníků .....	70
Tabulka 20: Motivace k dosažení lepších výsledků zaměstnanců.....	72

Tabulka 21: Faktory motivující k práci .....	73
Tabulka 22: Nejvýznamnější stimulační prostředky .....	75
Tabulka 23: Pochvala za dobře odvedené výsledky .....	77
Tabulka 24: Poskytovaná odměna v součinnosti s pochvalou.....	78
Tabulka 25: Schopnost přijmout kritiku .....	80
Tabulka 26: Uložení postihu v případě špatně odvedené práce.....	81
Tabulka 27: Zaměstnanecké výhody .....	83

## **Grafy**

Graf 1: Rozdělení zaměstnanců dle pohlaví (v %) .....	41
Graf 2: Věková kategorie zaměstnanců (v %) .....	43
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (v %) .....	45
Graf 4: Délka, po kterou zaměstnanci pracují ve společnosti (v %).....	47
Graf 5: Spokojenost se zaměstnáním (v %).....	48
Graf 6: Přátelské vztahy v pracovním kolektivu (v %) .....	50
Graf 7: Péče o pracovní podmínky (v %) .....	52
Graf 8: Prostor pro seberealizaci v zaměstnání (v %) .....	53
Graf 9: Volnost jednání a rozhodování (v %).....	55
Graf 10: Využití schopností a dovedností (v %).....	57
Graf 11: Srozumitelné sdělování zadávaných úkolů (v %) .....	58
Graf 12: Vyhovující finanční ohodnocení (v %) .....	60
Graf 13: Odpovídající finanční ohodnocení ve vztahu k pracovnímu výkonu (v %).....	62
Graf 14: Možnost kariérního růstu (v %).....	63
Graf 15: Dosažení vyšší pracovní pozice (v %) .....	65
Graf 16: Vzdělávání a zvyšování znalostí (v %) .....	66
Graf 17: Možnost školení k profesnímu růstu (v %) .....	68
Graf 18: Získávání zpětné vazby od nadřízeného pracovníka (v %).....	69
Graf 19: Porovnávání práce s výsledky ostatních spolupracovníků (v %).....	71
Graf 20: Motivace k dosažení lepších výsledků zaměstnanců (v %) .....	72
Graf 21: Faktory motivující k práci .....	74
Graf 22: Nejvýznamnější stimulační prostředky (v %) .....	76

Graf 23: Pochvala za dobře dovedné výsledky (v %)	77
Graf 24: Poskytovaná odměna v součinnosti s pochvalou (v %)	79
Graf 25: Schopnost přijmout kritiku (v %)	80
Graf 26: Uložení postihu v případě špatně odvedené práce (v %)	82
Graf 27: Zaměstnanecké výhody (v %)	84



## **Příloha 2: Dotazník**

Vážený respondente,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který je na téma Motivace a stimulace zaměstnanců ve vybraném podniku. Tento dotazník je zcela anonymní, jeho výsledky budou využity pro zpracování mé bakalářské práce. U každé otázky vyberte jednu nejvhodnější odpověď a tu zakroužkujte, případně vyznačené místo vyplňte hůlkovým písmem.

Předem děkuji za Vaši ochotu.

### **1. Jaké je Vaše pohlaví?**

- a) muž
- b) žena

### **2. Kolik je Vám let?**

- a) do 25 let
- b) 26 – 40 let
- c) 41 – 60 let
- d) 61 a více let

### **3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?**

- a) základní
- b) střední odborné bez maturity
- c) střední odborné s maturitou
- d) středoškolské
- e) vyšší odborné
- f) vysokoškolské

### **4. Jak dlouho pracujete v této společnosti?**

- a) do 1 roku
- b) 2 – 5 let
- c) 6 – 10 let
- d) 11 let a více

**5. Máte pocit spokojenosti ve Vašem zaměstnání?**

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

**6. Jsou vztahy ve Vašem pracovním kolektivu přátelské?**

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

**7. Dbá společnost, ve které pracujete na péči o pracovní podmínky?**

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

**8. Dává Vám Vaše práce prostor pro seberealizaci?**

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

**9. Máte možnost při Vaší práci volně jednat a rozhodovat se?**

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

**10. Myslíte si, že máte příležitost k využití Vašich schopností a dovedností?**

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

**11. Sděluje Vám nadřízený úkoly srozumitelně?**

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

**12. Vyhovuje Vám Vaše finanční ohodnocení?**

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

**13. Domníváte se, že odpovídá Vaše finanční ohodnocení odvedenému pracovnímu výkonu?**

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

**14. Máte možnost kariérního růstu?**

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

**15. Chcete dosáhnout vyšší pracovní pozice, než kterou vykonáváte nyní?**

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

**16. Snažíte se vzdělávat a zvyšovat Vaše znalosti?**

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

**17. Je Vám poskytována možnost školení k profesnímu růstu ve Vaší společnosti?**

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

**18. Získáváte zpětnou vazbu od Vašeho nadřízeného ohledně výsledků Vaší práce?**

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

**19. Je Vaše práce porovnávána s výsledky práce Vašich spolupracovníků?**

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

**20. Jste motivováni k dosažení lepších výsledků od Vašeho nadřízeného?**

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

**21. Který z těchto faktorů Vás nejvíce motivuje k práci?**

- a) úspěch (dosažení cíle)
- b) uznání
- c) práce sama (zajímavost, podnětnost)
- d) odpovědnost (pravomoci)
- e) povýšení
- f) možnost osobního růstu
- g) jiný (uved'te).....

**22. Který z těchto stimulačních prostředků má pro Vás největší význam?**

- a) hmotná odměna (mzda, prémie)
- b) obsah práce
- c) neformální hodnocení
- d) přátelská atmosféra pracovní skupiny
- e) pracovní podmínky (tepelné, zvukové)
- f) identifikace s podnikem
- g) image podniku (prestiž)
- h) jiný (uved'te).....

**23. Jste za dobré výsledky Vaší práce chváleni?**

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

**24. Která z těchto odměn je Vám poskytována v součinnosti s pochvalou za Vaši vykonanou práci?**

- a) finanční odměna
- b) benefit
- c) přidělení prestižní práce
- d) žádná

**25. Myslíte si, že dokážete přijmout kritiku?**

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

**26. Který z těchto postihů je Vám uložen za špatně odvedenou práci?**

- a) pokárání
- b) snížení prémie
- c) přidělení horší práce
- d) přeřazení na jiné pracoviště
- e) vytýkací dopis
- f) žádný

**27. Které z těchto zaměstnaneckých výhod využíváte ve Vaší společnosti?**

(Zde můžete zakroužkovat více odpovědí)

- a) příspěvek na dopravu do zaměstnání
- b) příspěvek na stravování
- c) příspěvek na životní pojištění
- d) příspěvek na důchodové pojištění
- e) příplatek za práci přesčas
- f) odměny za pracovní a životní jubilea
- g) pracovní oděv
- h) jiné (uved'te).....