

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: N6208 Řízení a ekonomika podniku

Katedra: Katedra řízení

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Formy motivace a stimulace ve vybraném podniku

Vedoucí diplomové práce:

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:

Bc. Kateřina Dolná

2013

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2011/2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Kateřina DOLNÁ**
Osobní číslo: **E110006**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Formy motivace a stimulace ve vybraném podniku**
Zadávací 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:

Provedení analýzy forem motivace a stimulace a jejich vlivu na zaměstnance s návrhem opatření ve vybraném podniku.

Metodika práce:

Studium odborné literatury a literárních pramenů se zaměřením na motivaci a stimulaci v podniku. Zjištění současného stavu motivace a stimulace ovlivňující zaměstnance na základě dotazníkového šetření a obsahové analýzy dokumentů, doplněném neřízenými rozhovory ve vybraném podniku. Po utřídění a analýze dat a získaných informací se soustředit na deskripci a celkové zhodnocení současných přístupů k motivaci a stimulaci lidských zdrojů ve vybraném podniku. Provést syntézu získaných poznatků pro současnou praxi, vedoucích k návrhům ve vybraném podniku.

Rámcová osnova:

1. Úvod
2. Literární rešerše
3. Metodický postup
4. Výsledky průzkumu
5. Diskuze
6. Závěr
7. Summary
8. Přehled použité literatury
9. Přílohy

Rozsah grafických prací: **dle potřeby**

Rozsah pracovní zprávy: **50-70 str.**

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, J. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 184 s. ISBN 80-86851-00-1.

DEIBLOVÁ, M. Motivace jako nástroj řízení. Praha: Linde nakladatelství, s.r.o., 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

KRNINSKÁ, R. Řízení lidských zdrojů. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.

TRUNEČEK, J. Znalostní podnik ve znalostní společnosti. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. Motivace pracovního jednání. Praha: VŠE v Praze, 2004. 187 s. ISBN 80-2450-703-X.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

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

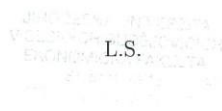
Katedra řízení

Datum zadání diplomové práce: **15. února 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **30. dubna 2013**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

děkan




doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 15. února 2012

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma Formy motivace a stimulace ve vybraném podniku vypracovala samostatně s použitím literatury a pramenů uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 sb. v plném znění souhlasím se zveřejněním své diplomové 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.

.....
Kateřina Dolná

V Českých Budějovicích, 26. srpna 2013

Děkuji paní doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odbornou pomoc při vypracování této diplomové práce. Děkuji také vedení a zaměstnancům analyzovaných firem, kteří byli ochotni poskytnout informace potřebné k vypracování této diplomové práce.

1. Úvod	7
2. Literární rešerše	9
2.1. Motiv a motivace	9
2.2. Zdroje motivace	12
2.2.1. Potřeby	12
2.2.2. Návyky	12
2.2.3. Zájmy	13
2.2.4. Ideály	13
2.2.5. Hodnoty a hodnotové orientace	14
2.3. Teorie motivace	14
2.3.1. Teorie instrumentality	15
2.3.2. Teorie zaměřená na obsah	15
2.3.3. Teorie zaměřená na proces	16
2.4. Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků	16
2.5. Negativní ovlivňování motivace	17
2.6. Stimul a stimulace	18
2.7. Stimulační prostředky	20
2.7.1. Hmotná odměna	20
2.7.1.1. Finanční odměňování	21
2.7.1.2. Nefinanční odměňování	24
2.7.2. Povzbuzování pracovníků - neformálního hodnocení	27
2.7.3. Obsah práce	28
2.7.4. Režim práce a pracovní podmínky	28
2.7.5. Atmosféra pracovní skupiny	28
2.7.6. Identifikace s prací, profesí a s podnikem	29
2.7.7. Externí stimulační prostředky	29
2.8. Oblasti využívání stimulačních prostředků	29
2.8.1. Stimulace k pracovnímu výkonu	30
2.8.2. Stimulace k tvořivosti	30
2.8.3. Stimulace k seberozvoji	31
2.8.4. Stimulace ke spolupráci	31
2.8.5. Stimulace k odpovědnosti	32
3. Metodický postup	33
3. 1. Obsah a cíl bakalářské práce	33
3. 2. Základní informace – vymezení zkoumaného souboru	33
3. 3. Pracovní postup	34
3. 3. 1. Fáze přípravy	34
3. 3. 2. Fáze shromažďování dat	34

3. 3. 3. Fáze zpracování a vyhodnocení dat	36
4. Výsledky výzkumu	38
5. Diskuse	97
6. Závěr	102
7. Summary	105
8. Přehled použité literatury	107
9. Seznam tabulek a grafů	110
10. Přílohy	112

1. Úvod

Ve vyspělých tržních ekonomikách docházelo po druhé světové válce k celé řadě významných změn sociálních, ekonomických, podnikatelských, technologických i jiných. Jednou z nejdůležitějších současných změn je vývoj společnosti od industriální k tzv. znalostní. Tato skutečnost má podstatný vliv na manažerské myšlení a jednání, které se vždy nutně vyvíjelo v silné závislosti na společenském dění, zejména na relevantním okolí, v kterém museli manažeři operovat (Truneček, 2004).

V současné době patří k jedné z nejvýznamnějších systémových operací konkrétních firem řízení lidských zdrojů. Vzhledem k rostoucí snaze podniků dosahovat vyšší konkurenceschopnosti, hledají podniky nové zdroje a to zdroje lidské a zároveň s tím stoupá též v globální společnosti význam lidského kapitálu.

Dynamickým přístupem managementu, který v sobě zahrnuje též přístupy motivační, stoupá s tím nezastupitelné postavení informačních technologií a spolu se zvyšováním kvality zaměstnanců i informovanost vůbec. Pokud bude kvalita zaměstnanců, potažmo kvalita lidského faktoru, neustále zdokonalována a zaměstnavatel bude působit na pracovníky motivačně ve směru rozvoje inovačních procesů, bude podnik prosperující a na trhu bude mít dobré postavení. Taktéž je žádoucí, aby zaměstnanci byli motivováni k identifikaci s cíli firmy, ve které pracují.

Truneček (2004) uvádí, že v industriálním věku byl úspěch podniku závislý převážně na specializaci a úsporách z rozsahu výroby. Snižování nákladů bylo základním imperativem podnikové efektivity. Informační věk mění podstatně některé premisy věku industriálního. Jedna z nejdůležitějších je skutečnost, že zdrojem bohatství se stávají znalosti a pro podniky budou čím dál tím více jediným zdrojem konkurenční výhody. Pro efektivní fungování podniku, a tím i pro dosažení úspěchu, se vyžadují nové schopnosti: vytvořit dobré vztahy se zákazníky, uvádět na trh požadované výrobky a služby, mobilizovat schopnosti zaměstnanců a motivovat je atd.

Pojem motivace je stav, kdy na lidskou psychiku působí specifické vědomé nebo nevědomé hnací síly, kterými jsou pohnutky nebo motivy. Tyto člověka orientují určitým směrem. Stimulací naopak rozumíme vnější působení na psychiku, v našem případě, zaměstnanců. Optimálním propojením motivů a stimulů můžeme dosahovat jejich spokojenosti a zvyšování produktivity práce.

Tato práce se zaměřuje na provedení analýzy forem motivace a stimulace ve vybraném podniku a jejich vlivu na zaměstnance s návrhy opatření.

2. Literární rešerše

2.1. Motiv a motivace

Jednou z nejspornějších, nejdůležitějších a nejvíce diskutovaných otázek v oblasti organizačního chování a praxe na pracovišti je motivace zaměstnanců. Motivace se týká všech a má zásadní společenský a ekonomický význam. Málo motivovaní pracovníci nepodávají dobré výkony a to platí pro všechny oblasti lidské činnosti. Motivovaní jednotlivci většinou pracují s vyšším nasazením a sebedůvěrou a dosahují vyšší produktivity. Kromě toho jsou motivovaní zaměstnanci spokojenější se svou prací a pracovním prostředím (BROOKS, 2003).

K činnosti (nebo jednání), kterou člověk vykonává, má zpravidla nějaký, z jeho hlediska závažný popud. K označení této skutečnosti se užívá termín motiv, tedy určitá pohnutka, představující vnitřní psychickou sílu člověka. Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující jeho činnost, kterou určitým směrem zaměřuje, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Když jsme hladoví, snažíme se opatřit si jídlo. V tomto případě je hlad motivem z roviny biologické, který zaměřuje naše jednání (stejně tak mohou být motivy z roviny psychické či sociální. Motivy určují nejen směr činnosti člověka, ale i její intenzitu a průběh (Krninská, 2012).

Motivovaný člověk je poznatelný podle enormní výše svého úsilí, vytrvalosti a cílů zaměřených na výkon (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2007).

Motivaci lze charakterizovat jako cíleně orientované chování. Tento pojem je odvozen z latinského slova *movere* – hýbati, pohybovati (Adair, 2004).

Motivací člověka rozumíme soubor tzv. činitelů – vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují toto lidské chování a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určité činnosti (Horalíková, 2004).

Motivace je teoretickou psychologickou konstrukcí toho, co přiměje člověka k akci (Deckers, 2005), je to síla, jenž dodává energii, aktivizuje, udržuje a kontroluje chování člověka (Westen, Buton, Kowalski, 2006).

Podle Niermeyera, Seyfferta (2005) je motivace výsledkem určitého procesu a podléhá silným výkyvům. Může za to působení různých faktorů, ovlivňujících v různé míře naši motivaci.

Kleibl, Hüttlová, Dvořáková (1998) uvádí, že k vysvětlení principu motivace je potřeba odpovědět na velmi složitou otázku, co určuje formu a intenzitu činnosti člověka. Naprostá většina motivačních teorií považuje jako východisko svého zkoumání skutečnost, že:

- lidské chování je podmíněné, není náhodné, má svoji příčinu v podnětech psychologické nebo fyzické povahy,
- lidské chování je cílové, směřuje k dosažení určitého cíle,
- lidské chování je motivované, jeho příčinou je motiv", snaha uspokojit určitou potřebu.

Armstrong, Stephens (2008) uvádí, že motivování lidí, je jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení stanoveného cíle šli. Za dobře motivované pracovníky pokládáme ty, jejichž cíle jsou jasně určené a kteří podnikají kroky ke splnění těchto cílů.

Podstatou motivace je spojení vnitřního motivu s vnějším objektivním stimulem, tj. přeměna způsobilosti k činu v aktivitu v určitém směru a intenzitě. Z tohoto vyplývá, že proces stimulace je spojen především s využíváním standardních vnějších podnětů, u nichž lze předpokládat, že budou v souladu s vnitřní strukturou potřeb - motivů. Motivace v tomto smyslu pak znamená klást především důraz na formování vnitřních pohnutek

k práci, jejich usměrňování a eventuálně ovlivňování místa v jejich pořadí v rámci hierarchického uspořádání potřeb (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

Americký psycholog Abraham Maslow in Kleibl, Hüttlová, Dvořáková (1998) ve své základní práci "Motivation and Personality" (1970) vychází z toho, že pro analýzu motivačních procesů je jednou z nejdůležitějších podmínek pokud možno nejpřesnější klasifikace a testování potřeb jednotlivce i pracovní skupiny a určení jejich hierarchie. Toto je dáno tím, že uspokojení těchto potřeb je základním cílem pracovního chování a na jejich postavení v hierarchii potřeb jednotlivce je závislá i intenzita jeho úsilí. Není-li potřeba obsažena v individuální motivační struktuře potřeb jednotlivce, nemůže být dostatečně účinným podnětem k žádoucímu jednání.

Lidské potřeby se z tohoto hlediska člení na:

1. Fyziologické potřeby (základní potřeby lidské existence, potřeba potravy, odpočinku).
2. Potřeby bezpečnosti a sociální jistoty.
3. Potřeby sounáležitosti a společenského styku.
4. Potřeby sebeúcty, autonomie, nezávislost, uznání, které vystupují ve dvou formách
 - jako potřeba pocitu sebeúcty,
 - jako potřeba být respektován jinými lidmi.
5. Potřeby seberealizace a osobního růstu.

Vyšší stupeň potřeb motivace může plně působit až po alespoň částečném uspokojení potřeb nižšího stupně. Potřeba nižšího stupně se nemůže pouhým kvantitativním zvyšováním, např. zvyšováním mzdy, stát náhradou motivačního účinku potřeby vyššího stupně, např. seberealizace.

Znalost individuální motivační struktury pracovníků a faktorů ovlivňujících pracovní spokojenost a nespokojenost jsou předmětem tzv. průzkumu motivačních potřeb

pracovníků jako prvního kroku a je předpokladem úspěchu při tvorbě motivačního programu podniku (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998).

2.2. Zdroje motivace

Provazník, Komárková (1998) uvádějí, že jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí. Základními zdroji motivace na vědomé i nevědomé úrovni jsou potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové orientace.

2.2.1. Potřeby

Potřeba se v rovině prožívání projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění tohoto napětí. Vede tedy zpravidla k činnosti směřující k odstranění příslušného nedostatku. (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Skutečnost, že potřeba může představovat i ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek znamená, že existují nejen vědomé, ale i nevědomé potřeby, tj. potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti (Provazník, Komárková, 1998).

2.2.2. Návyky

U každého jedince dochází v průběhu života k tomu, že určité činnosti, vnitřní i vnější, jsou realizovány častěji nebo i pravidelně, většinou v situacích určitého typu či charakteru. Díky oné pravidelnosti dochází k automatizaci, fixaci a tyto činnosti se stávají jakýmsi stereotypy – návyky (Bedrnová, Nový, 2004).

Jako návyk označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska vnějšího pozorovatele lze návyk definovat

jako naučený vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit něco konkrétního v určité podnětové situaci (Bedrnová, Nový, 2004).

2.2.3. Zájmy

Jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti, jsou zájmy (Růžička, 1995).

Zájmy člověka se vyvíjejí postupně. Důležité je odhalit ústřední zájem člověka – postihnout převažující zaměření jeho činnosti. Obvykle s tím souvisí celkové společenské hodnocení člověka i jeho pojetí smyslu života. U nevyrovnaných lidí s nevyhraněnou životní perspektivou a kolísavými názory nebývá ústřední zájem vytvořen. Všestranný rozvoj osobnosti člověka předpokládá rozvíjení a upevňování hlubokých zájmů (Provazník, Komárková, 1998).

2.2.4. Ideály

Určitou ideovou či názornou představou něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje, rozumíme ideálem (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti např. pracovní (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

2.2.5. Hodnoty a hodnotové orientace

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli. Záleží to na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, ale i na osobních zkušenostech daného jedince. Přesto však lze jmenovat jakési obecněji se vyskytující hodnoty jako např. zdraví, rodina, práce, přátelství, vzdělání, láska, peníze apod. (Provazník, Komárková, 1998).

2.3. Teorie motivace

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Mnoho teorií motivace existuje pro to, aby manažeři mohli lépe pochopit to, proč se lidé chovají tak, jak se chovají. Žádná ovšem neposkytuje univerzálně přijatelné vysvětlení lidského chování (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1987).

Dle Armstronga (2007) jsou nejvlivnějšími teoriemi:

Teorie instrumentality – tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.

Teorie zaměřená na obsah – zaměřuje se na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování.

Teorie zaměřená na proces – zaměřuje se na psychologické procesy ovlivňující motivaci související s očekáváním, cíli a vnímáním spravedlnosti (Adams in Armstrong, 2007).

2.3.1. Teorie instrumentality

„Instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci druhé. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu. (Armstrong, 2007).

Tato teorie vychází z přesvědčení, že chování člověka může být ovlivňováno a zpracováno jestliže za to dostanou odpovídající odměnu. Tato teorie je však založena pouze na systému kontroly a nerespektuje další lidské potřeby. Současně nebere v úvahu, že systém řízení a kontroly může být ovlivněn neformálními vztahy na pracovišti (Armstrong, 2007).

2.3.2. Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

Tyto teorie se snaží rozpoznat to, co v jedinci nebo v pracovním prostředí vyvolává a udržuje určité chování. Znamená to tedy, že se pokoušíme určit to, co lidi motivuje, jaké jednotlivé zkušenosti je motivují (Rolínek, 2003).

Základem těchto teorií je přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojuje tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. Teorii potřeb původně definoval Maslow, který vytvořil koncepci hierarchie potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Ta se týká potřeby existence, příslušnosti a růstu (Armstrong, 2007).

Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří teorie hierarchie potřeb, kterou vytvořil americký klinický psycholog Abraham Maslow. Tato teorie je postavena na dvou základních předpokladech:

- na procesu motivace, a to tak, že každý z nás pocítuje svým způsobem nedostatky a naše potřeby závisí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat naše chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
- naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná, která vyžaduje uspokojení (Rolínek, 2003).

2.3.3. Teorie zaměřené na proces

Podle Armstronga (1999) se v teoriích zaměřených na proces, které jsou rovněž známy jako kognitivní teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápají, klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby.

2.4. Motivace, výkonnost a spokojenost pracovníků

Bedrnová, Nový (2004) uvádí, že v této souvislosti je za nejdůležitější třeba považovat vztah mezi motivací a pracovním výkonem, resp. výkonností pracovníka. Tvzení, že výkon závisí hlavně na velikosti motivace člověka, je zjednodušené především v tom smyslu, že motivace není jediným faktorem ovlivňujícím výkon. Dalšími faktory, které ho ovlivňují, jsou schopnosti, vědomosti a dovednosti člověka, určující jeho kvalifikační potenciál. Kromě toho se zde podílejí i různé vnější podmínky, za kterých pracuje – technické vybavení pracoviště, používaná technologie, v podniku uplatňovaná organizace práce, úroveň fyzických podmínek práce (ozvučení a osvětlení pracoviště, jeho celková úprava, mikroklimatické podmínky, přítomnost či absence škodlivých vlivů apod.)

Z praktických důvodů je v podnikové praxi třeba získávat informace o pracovní spokojenosti a motivaci pracovníků. Je tomu tak proto, že jakákoliv opatření ve vztahu k zaměstnancům je nutno připravovat se znalostí současného výchozího stavu a po provedených změnách opět získat zpětnou vazbu o důsledcích, které opatření přinesla.

Vzhledem k tomu, že pracovní spokojenost je subjektivně prožívaný vztah člověka k práci a k podmínkám, za nichž je vykonávána, je třeba této skutečnosti přizpůsobit metodické přístupy. Jen tak mohou být co nejpravdivějším obrazem lidského prožívání.

V případě pracovní spokojenosti se nejčastěji používá dotazování osobní nebo písemné, které můžeme obohatit pozorováním reakcí lidí ve standardních situacích. V tomto případě je třeba počítat se skutečností, že respondenti mají všeobecně tendenci odpovídat spíše tak, jak očekávají, že je „správné“, tedy ve smyslu obecně přijatých zvyklostí.

Spokojenost s vnějšími podmínkami, tedy takovými, které ovlivňují pouze úroveň spokojenosti pracovníků, bývá odrazem situace, že tyto podmínky jsou v pořádku. To obvykle lidé chápou jako samozřejmost. Nijak zvlášť je to tudíž k práci nemotivuje. Nespokojenost s vnějšími podmínkami však ovlivňuje vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou cítí pracovník ze strany zaměstnavatele. Může působit demotivačně.

Ve vztahu mezi pracovní spokojeností a motivací platí, že dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Výhodnější pochopitelně bývá, když člověka uspokojuje a naplňuje sám obsah jeho práce. Zde je jasný vztah přímé úměrnosti: čím větší uspokojení, tím větší motivace k práci (Bedrnová, Nový, 2004).

2.5. Negativní ovlivnění pracovní motivace

Podmínky, které oslabují nebo dokonce ničí motivaci zaměstnanců, souvisejí jak s jednáním manažerů, tak také s podnikovou kulturou. Většinu z nich lze snadno a bez velkých nákladů odstranit. Předpokladem je si vliv těchto negativních faktorů uvědomit.

Nejčastějšími negativními skutečnostmi pracovní motivace jsou v zásadě tyto:

- rozpor mezi slovy a činy,
- stanovení nejasných či často se měnících výkonových cílů,
- nespravedlivé ohodnocení,
- zanedbání zpětné vazby,
- uvádění nepravdivých informací či zatajování důležitých skutečností.

Předpokladem pracovní motivace je důvěra v organizaci a její manažery, která se obtížně buduje a snadno ztrácí. Dále:

- hodnocení zaměstnanců zaměřené jen nebo především na kritiku jejich neúspěchů,
- tolerování nízké výkonnosti,
- nedostatečné využívání schopností,
- vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení,
- projevy trvalého pesimismu nebo rezervovanosti (Urban, 2006).

2.6. Stimul a stimulace

Zatímco motivace určuje řadu tužeb, přání a snažení, navazuje na vědomé i nevědomé potřeby, stimulace představuje soubor vnějších pobídek usměrňující jednání pracovníků a jednání člověka obecně. Stimul představuje vnější pobídku, která má určitý motiv podnítit nebo utlumit. Žádoucí účinek má jenom tehdy, pokud je v souladu s motivačním profilem člověka a situací ve které se nachází (Rolínek, 2003).

Podle Dvořákové (2007) jsou stimuly incentive vnější síly, směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podněcujících výzev. Vnější svět kolem nás je silně spojen s vědomou rovinou naší osobnosti.

Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře, určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout konkrétní podnět.

Se svou motivační strukturou vstupuje mezi motivaci a stimulaci člověk a promítá v ní jeho vrozené a získané potřeby, návyky, zájmy, ideály, hodnoty a hodnotové orientace.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačních profilů. Jen tak je možné „ušít“ stimulaci na míru jednotlivci (Bedrnová, Nový, 2004).

V řízení pracovníků a pracovních skupin je nutno stanovování cílů u pracovníků aktivně formovat. To je úkol komplexní a složitý. Základem je vyčleňování a ověřování skutečností, které jsou pro jednání pracovníka motivačně závažné, tzn. že mají stimulující účinek.

Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro pracovníka významné, vše co může podnik svému zaměstnanci nabídnout (Bedrnová, Nový, 2004).

Stimulací rozumíme takové vnější působení na psychiku člověka, v důsledku jehož dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, prostřednictvím změny jeho motivace (Provazník, Komárková, 1998).

Hartl a Hartlová (2000) uvádějí, že stimulace je záměrné podněcování či povzbuzení organismu k lepšímu výkonu, které může přicházet buď zevnitř, jako je přání, tužby, aspirace, nebo zvenku jako např. pobídky sociálního okolí.

Účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke konkrétnímu příjemci (Bedrnová, Nový, 2004).

Stimulace jako celek slouží k tomu, aby ovlivňovala motivaci, ochotu identifikovat

se s cíli podniku (Provazník, Komárková, 1998).

Stimul má žádoucí účinek, jenom když je v souladu s motivačním profilem člověka a situací, ve které se nachází (Kareš, Drlíková, Brabcová, 2006).

2.7. Stimulační prostředky

Mezi základní stimulační prostředky, které působí v podniku patří:

2.7.1. Hmotná odměna

Ekonomicky a často i společensky prvotní je hmotný činitel. Projevuje se v hmotné zainteresovanosti zaměstnanců. Jeho základní formou je peněžní odměna za práci mzda, plat. Význam tohoto činitele vychází ze skutečnosti, že hmotné ohodnocení pracovního zařazení a pracovního úsilí slouží člověku jako základní prostředek k uspokojování jeho životních potřeb, k zajištění jeho společenského postavení a životní úrovně, to se zpravidla netýká pouze osoby zaměstnance, ale i jeho rodiny. Čím je životní úroveň pracovníka vyšší, tím větší soubor skutečností působí na jeho prožívání a jednání a zároveň se relativně snižuje stimulační hodnota hmotného činitele. Nepůsobí tedy univerzálně. Cílevědomé zacházení s tímto činitelem je úkolem mzdové politiky. Je žádoucí, aby vedoucí pracovník měl možnost hmotné odměňování bezprostředně řízených pracovníků přímo významně ovlivňovat (Bedrnová, Nový, 2004).

Nezbytnou podmínkou je spravedlnost v přidělování hmotných odměn, právě ta totiž hraje klíčovou roli při efektivním rozdělování odměn. Při odměňování je zvykem přihlížet u pracovníků ke vzdělání, délce praxe a době zaměstnání v podniku. Měla by být brána v úvahu řada jednotlivých faktorů jako je bystrost, dělání chyb a jejich dopad, duševní úsilí, duševní zátěž, dovednosti a další faktory (Walker a kol., 2003).

Odměňování zaměstnanců patří mezi jednu z nejdůležitějších činností, na něž je poutána pozornost jak zaměstnavatelů, tak také samotných zaměstnanců. Odměňováním

kompenzuje zaměstnavatel zaměstnanci vykonanou práci a v praxi je odměňování rovněž využíváno pro stimulování zaměstnanců k vyšším výkonům, popř. vyšší kvalitě výkonů. (Tomšík, 2005).

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznamená pouze mzdu nebo plat, popřípadě jiné formy finanční odměny, které poskytuje organizace zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. Moderní pojetí odměňování je daleko širší. Zahrnuje povýšení, formální uznání (pochvaly) a také zaměstnanecké výhody (zpravidla nepeněžní) poskytované organizací pracovníkovi nezávisle na jeho pracovním výkonu, pouze z titulu pracovního poměru nebo jiného vztahu, na jehož základě pracovník pro organizaci pracuje (Koubek, 2009).

Systémy odměňování patří k jednomu z nástrojů personálního řízení, jejich cílem je podporovat prosazení podnikové strategie a rozvoj podnikové kultury, působit na získávání a stabilizaci zaměstnanců, motivovat je ke vzdělávání a rozvoji a stimulovat je k práci. Předtím, než je jakýkoliv systém vytvářen, je nutné, aby si organizace vyjasnila vlastní filosofii a strategii odměňování (Dvořáková, 2001).

2.7.1.1. Finanční odměňování

V kontextu s finančním odměňováním je nutné odlišit pojmy mzda a plat. Mzda přísluší zaměstnanci za vykonanou práci v soukromé (podnikatelské) sféře, plat v rozpočtovém (státním, veřejném nepodnikatelském) sektoru. Soukromý sektor se řídí zákonem o mzdě (č. 1/1992 Sb.), pro rozpočtový sektor platí zákon o platu (č. 143/1992 Sb.) (Krninská, 2012).

Mzdový systém vyplývá především z obecně závazných právních předpisů a v rámci nich mají zaměstnavatelé, především v podnikatelské sféře, možnost mzdový systém organizace významně diferencovat a přizpůsobit konkrétním podmínkám svého podniku (Krninská, 2002).

Dvořáková a kol. (2001) uvádí, že v podnikatelské sféře jsou mzdové formy plně v kompetenci podniku. Máme-li zachovat jistou kontinuitu v uplatňování mzdových forem v českém prostředí s trendy, které se objevují za našimi hranicemi, pak pro výklad je zřejmě vhodné rozlišit mzdové formy podle toho, zda jsou poskytovány za již dosažené či teprve očekávané výsledky práce. Formy mzdy za dosažené výsledky jsou charakteristické tím, že odměňují skutečně odvedenou práci. Zahrnují:

- časovou mzdu a její modifikace,
- úkolovou mzdu,
- prémie,
- odměny,
- bonus a další jednorázová mzdová zvýhodnění.

Časovou mzdu je možné uplatnit u jakéhokoliv druhu práce. U dělnické kategorie, kde je hodinový mzdový tarif, se určí jako součin tohoto tarifu a skutečně odpracované doby v hodinách. Při měsíčním tarifu, který je vždy u nemanuálních činností, je přímo úměrná počtu odpracovaných dnů v měsíci.

Její výhodou je, že:

- je jednoduchá a administrativně levná,
- usnadňuje plánovat mzdové náklady,
- pro příjemce mzdy je srozumitelná a dává jistotu výdělku,
- nepůsobí jako překážka při změnách v organizaci práce a mobilitě zaměstnanců uvnitř podniku (Dvořáková a kol., 2001).

Úkolová mzda je efektivní při odměňování především výrobních dělníků, v jejichž náplni práce je značný podíl ručně vykonávaných činností. Mzda je závislá na množství odvedeného výkonu vyjádřeného plněním výkonových norem v kusech nebo normohodinách. K zavedení a používání úkolové mzdy musí být splněny následující předpoklady:

- jsou předem stanoveny výkonové normy, pracovní postupy a technologické postupy,
- jsou zajištěny technické a organizační požadavky pro plynulé plnění pracovních úkolů,
- je zabezpečena spolehlivá kontrola odváděného množství a kvality práce,
- nedochází k ohrožení bezpečnosti a zdraví zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2001).

K oblíbeným formám mzdy, které doplňují časovou nebo úkolovou mzdu, patří prémie. Rozlišujeme jednorázové a pravidelné prémie. Jednorázové jsou přiznány za mimořádné plnění pracovních povinností, např. věrnostní prémie za počet odpracovaných let v podniku nebo prémie za přítomnost honorující nulovou pracovní neschopnost. Hovoří-li se o prémiech, zpravidla se jedná o takové, které jsou vypláceny opakovaně a za měřitelné nebo kvantifikovatelné výsledky práce (Dvořáková a kol., 2001).

Jednorázové a mimořádné odměny jsou přiznány s cílem ocenit mimořádné pracovní výkony a nestandardní pracovní úspěch nebo mzdově zvýhodnit zaměstnance za pracovní poměr u firmy, aby se posilovala jejich stabilizace. K nejběžnějším druhům můžeme řadit:

- odměny na dovolenou a k Vánocům (13. a 14. mzdu),
- odměny k pracovnímu a životnímu výročí,

- odměny za objevy, vynálezy a zlepšovací návrhy,
- odměny za záchranu lidského života, odstraňování důsledků živelných pohrom apod.

Oblíbenou formou mzdy, která je poskytována k tarifní mzdě za dosažení specifických a mimořádných cílů, je bonus. Může být individuální nebo kolektivní a lze ho přiznat za dosažení požadovaných cílů jako je např. dokončení projektu podle zadaného standardu. Může nahradit osobní ohodnocení a prémie nebo být poskytován jako účásti na hospodářském výsledku (Dvořáková a kol., 2001).

2.7.1.2. Nefinanční odměňování

Používání podnětů nemzdového charakteru není v naší manažerské praxi rozšířeno tak, jako je tomu ve vyspělých zemích, kde tvoří výraznou část personálních nákladů. Jejich využívání přináší pro firmu řadu výhod a umožňuje více individualizovat vztah zaměstnance a firmy. Mzdové podněty jsou z objektivních důvodů v současné době mimořádně významnou skupinou podnětů ovlivňujících pracovní chování jednotlivce. Je proto nezbytně nutné, aby managementy firem věnovaly patřičnou pozornost metodám vedoucím ke zvýšení nejen účinnosti mzdových podnětů, zejména v zaměření na strategické směry rozvoje personálu, ale i na zvyšování účinnosti všech hmotných podnětů k práci a faktorům, které účinnost všech podnětů ovlivňují. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Zaměstnanecké výhody slouží k osobní potřebě pracovníků, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti organizaci a vyjadřují to, že jejich zaměstnavatelé pečují o jejich blahobyt, spokojenost a pohodu (Armstrong, 2009).

Zaměstnaneckými výhodami, benefity, můžeme označit rozmanité služby, požitky, zboží a sociální péči, které poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci ke mzdě za vykonanou

práci a za které by pracovník musel jinak normálně platit. Mohou mít peněžitou formu nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Tvoří část příjmu ze závislé činnosti a představují dodatečná zvýhodnění konkrétního zaměstnance. Některé druhy, např. zdravotní služby, péče o rodinu, dopravní služby nebo také stravování, mohou i přímo ovlivňovat výkonnost pracovníků, a tím produktivitu jejich práce v podniku (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001).

Pro zaměstnanecké výhody jsou typické tyto znaky:

- nebývají závislé na zásluhách; jejich rozsah a struktura se často zlepšuje se statusem zaměstnance a délkou trvání konkrétního pracovního poměru,
- zpravidla z krátkodobého hlediska nestimulují k výkonu,
- ne všichni zaměstnanci je vnímají jako výhodu, např. mladý zaměstnanec nepociťuje vysokou potřebu firemního penzijního připojištění nebo nadstandardní zdravotní péče,
- jsou zavedeny proto, že kopírují trend nebo morální závazky a nejsou podloženy racionální analýzou,
- u velkých a bohatých organizací zpravidla nalezneme širokou škálu benefitů oproti malým firmám, které nabízejí velmi omezený počet těchto výhod,
- jakmile jsou zavedeny, je obtížné je zrušit a zaměstnanci je vnímají spíše jako přirozenou součást pracovního vztahu než jako nadstandardní zaměstnavatelskou péči,
- dosud nelze předložit jasný důkaz o tom, že benefity lákají a přitahují uchazeče o zaměstnání. Je však pravděpodobné, že odrazují zaměstnance, aby ukončili svůj pracovní poměr,
- mohou pozitivně působit na spokojenost s prací, ale vždy podněcují nespokojenost, jestliže je jejich přiznávání spravováno nesystémově a ledabyly tak, že to vyvolává pocity nespravedlivosti,

- mohou být poskytovány na základě kolektivní smlouvy, pracovní smlouvy či jiné smlouvy, popř. vnitropodnikového předpisu (Dvořáková a kol., 2001).

Způsob poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošný nebo individuální. Je více než jasné, že v ČR převládá jejich plošné přiznávání, které známe z dob, kdy firmy tvořily a čerpaly fond kulturních a sociálních potřeb. Trendem je co nejvíce individualizovat strukturu konkrétního příjmu, včetně zaměstnaneckých výhod, podle důležitosti a výkonu zaměstnance (Dvořáková a kol., 2001).

Plošné poskytování benefitů je nahraditelné kafetéria systémem. Sleduje řadu cílů, jako je snížení fluktuace, zvýšení atraktivity firmy, snížení pracovní neschopnosti, zvýšení pracovní spokojenosti a ochoty k výkonu. Jeho podstata spočívá v tom, že se ponechává na jednotlivém zaměstnanci, aby si podle svých přání a v rozsahu předem stanoveného rozpočtu vybral, jaké požitky mu má zaměstnavatel poskytovat. Rozpočet a menu nabídku je možné účinně diferencovat v závislosti na důležitosti a přínosu zaměstnance, podle skupiny zaměstnanců nebo vnitrofiremních útvarů. Firma přitom může ušetřit na nákladech na zaměstnanecké výhody, protože prosazuje zájem optimalizovat jejich rozdělení podle motivačních potřeb zaměstnanců namísto toho, aby zvyšovala objem na ně vynakládaných prostředků. (Dvořáková a kol., 2001).

Zaměstnanec je svobodný v rozhodování, jak použije konkrétní přiznanou částku a jak si přitom zhodnotí informace, které se ho týkají. Tento aspekt přispívá k posílení osobní odpovědnosti a může pozitivně působit na aktivizaci pracovníka, aby se zajímal o mechanismech vedení firmy a výsledcích hospodaření.

Pro zaměstnavatele znamená efektivní uplatnění tohoto způsobu poskytování benefitů:

- pravidelně provádět průzkum motivační struktury svých zaměstnanců,

- sledovat vývoj u konkurence, jaké mzdy a benefity zaměstnancům poskytuje,
- aktualizovat svou nabídku zaměstnaneckých výhod,
- zaměstnance obšírně informovat o různých výhodách a popř. také firemních nákladech na ně, aby lépe pochopili sociální péči, která v mnoha případech bývá pro řadového zaměstnance neznámá (Dvořáková a kol., 2001).

Využitím daňových úlev při poskytování příspěvků na životní pojištění, penzijní připojištění a stravování zaměstnavatel významnou částkou šetří své náklady oproti tradičnímu zvyšování mezd u svých zaměstnanců. I pro zaměstnance je poskytování příspěvků na tyto druhy pojištění výhodné, získávají více peněz než při pouhém zvýšení mzdy. Určitou nevýhodou pro zaměstnance je, že tyto finanční prostředky nemohou okamžitě použít pro svoji potřebu a jsou vázány na sjednaných typech pojištění (Duda, 1999).

2.7.2. Povzbuzování pracovníků formou neformálního hodnocení

Bedrnová a Nový (2004) uvádějí, že velký stimulační význam má neformálně prováděné pracovní hodnocení práce a osobnosti zaměstnance v pracovním procesu, které uskutečňuje bezprostředně nadřízený pracovník. Hodnotící podklady jsou přitom vedoucímu snadno dostupné z průběžného každodenního styku s podřízenými. Hodnotící funkce vedoucího je dána základními činnostmi, které vůči řízeným pracovníkům vykonává. Odpovědně prováděné hodnocení pracovníků vytváří podklady pro zdůraznění významu profesionální kariéry každého člena pracovní skupiny a je nástrojem, který pomáhá vedoucímu a jeho prostřednictvím celému podniku, vést podřízené k efektivnímu plnění stanovených úkolů.

Neveřejné neformální hodnocení může přerůst do hodnocení veřejného. Hodnocení obecně je součástí poznávání skutečnosti. Představuje posouzení významnosti určitého předmětu, jevu, osoby (Provazník a kol., 2002).

2.7.3. Obsah práce

V motivačním profilu lze nalézt dimenzi orientovanou na úspěch a jejím protipólem je orientace na obsah činnosti. Musíme si však uvědomit, že stimulační aspekt vlastní činnosti není u všech pracovníků stejně účinný. Mezi apely, jimiž působí obsah práce, patří např. tvořivé myšlení, samostatnost, autonomie, koncepční myšlení, systematické myšlení, hrdost na práci, hrdost na vlastní schopnosti, prestiž, moc, seberozvoj, sebekontrola, péče o druhé lidi a další (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

2.7.4. Režim práce a pracovní podmínky

Významnou stimulační váhu mají též fyzické pracovní podmínky a pracovní režim. Jsou-li přiměřené, nevěnuje jim pracovník příliš mnoho pozornosti. Příznivý stimulační účinek získávají, když je pracovník může aktivně upravovat. Špatné pracovní podmínky mají nepříznivý stimulační účinek, jen když jsou extrémně špatné a výrazně narušují pracovní výkon zaměstnance, způsobují mu určité strádání. Stimulační váha podmínek práce a režimu práce je určována i životním standardem zaměstnance (Bedrnová, Nový, 2004).

2.7.5. Atmosféra pracovní skupiny

Často se o ní mluví jako o „sociálním klimatu“ skupiny a označuje se takovými přívlastky jako „vřelá, přátelská, uvolněná, neformální, svobodná“ nebo naopak jako „chladná, napjatá, nepřátelská, formální a zdrženlivá“. Atmosféra má vliv na to, jak členové o své skupině smýšlejí, a na stupeň spontánnosti jejich činnosti (Adair, 1994).

Pracovní atmosféra by měla být neformální, přátelská a uvolněná, aby byl celý tým motivován k úspěšnému zvládnutí stanoveného úkolu (Truneček, 2004).

Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí. V první řadě působí na dění ve skupině svojí neformální i formální autoritou. Dobrá

pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně na dosažení svých skupinových cílů (Provazník, Komárková, 2004).

2.7.6. Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, které v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým faktorem jeho vlastního sebehodnocení. 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, pracuje hospodárně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům (Provazník, Komárková, 2004).

2.7.7. Externí stimulační faktory

Jde o celkovou image firmy, jaká je vnímána v celospolečenském kontextu, jakou má pověst a jakou prestiž. Platí zde přímá závislost. Čím společensky uznávanější a prestižnější podnik je, tím více stimuluje tato skutečnost k práci. Naopak negativní image, neoblíbenost podniku a despekt, s nímž na něj ve společnosti většinou lidé pohlížejí, se promítá jak do neochoty dát se zaměstnávat u takového podniku, tak do menší ochoty pro podnik intenzivně pracovat. Jaká bude image podniku, to je podmíněno jak faktory, které podnik nedokáže ovlivňovat, tak také faktory, které jsou hlavně v jeho rukou (Bedrnová, Nový a kol., 2004).

2.8. Oblasti využívání stimulačních prostředků

Bedrnová, Nový (2004) uvádí, že stimulační prostředky je třeba vybírat s ohledem na konkrétního jedince, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivňovat. Nejčastěji se objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti:

- Pracovní výkon.
- Tvořivost.
- Seberozvoj.
- Spolupráce ve skupině.
- Odpovědnost.

2.8.1. Stimulace k pracovnímu výkonu

Stimulace k pracovnímu výkonu se v současné době zaměřuje především na kvalitu jeho provedení. Na konkurenčním trhu Evropského společenství může uspět pouze ta organizace, která důsledně dbá, aby se kvalita stala prioritou všech zaměstnanců. Nestačí jen kontrola kvality u výstupu, každý zaměstnanec musí provádět průběžně kontrolu sám a tato sebekontrola se musí stát samozřejmou zvyklostí. K tomu, aby to byla realita a ne jen utopie, je třeba začít cílevědomě prosazovat princip „vnitřního zákazníka“, kdy každý pracovník svou práci „prodává“ svému vedoucímu a pokud chce získat odměnu, musí ji odevzdat v co nejvyšší kvalitě. Při stimulaci ke kvalitě by měli pracovníci v první řadě sami pochopit základní vazbu mezi kvalitou vykonané práce a kvalitou osobnosti pracovníka (Bedrnová, Nový, 2004).

2.8.2. Stimulace k tvořivosti

V podnikové praxi má stále větší význam podněcování tvořivosti pracovníků, a to na všech podnikových úrovních. Ke stimulaci k tvořivosti slouží formování provokativních cílů jak oficiální cestou, vyhlášením úkolů, které je třeba vyřešit, tak také neformální cestou při řešení problému na provozních poradách či v běžných pracovních rozhovorech nadřízeného s podřízenými. Nejen vyřešení, ale i postupné kroky, nápady a náměty, které

vedou k řešení, dokonce i neúspěšné pokusy o řešení úkolů musí mít pozitivní odezvu, protože právě tato odezva vytváří tvůrčí atmosféru ve firmě (Bedrnová, Nový, 2004).

Tvůrčí pracovní prostředí hraje velmi důležitou roli v rozvoji tvůrčího potenciálu pracovníků celé organizace. Tvůrčí pracovníci musí mít podporu ze strany organizace, musí být účinnější podpora tvorby nápadů a respektován určitý prostor pro riskování (Mikuláščík, 2010).

2.8.3. Stimulace k seberozvoji

Podněcování kvality práce a tvořivosti pracovníků vede zároveň k rozvoji jejich osobnosti. Kvalitní a tvořivá práce pomáhá rozvíjet schopnosti a charakter konkrétního jedince. Další podmínkou rozvíjení osobnosti je nikdy nekončící proces získávání nových vědomostí, dovedností a zkušeností. Ve stimulaci seberozvoje se nejvíce uplatňují faktory sociální stimulace prostřednictvím pracovní skupiny a vedoucího pracovníka (Bedrnová, Nový, 2004).

Vzdělávání a trénink obvykle volí nadřazení jako první řešení, které je napadne. Ať už jde o rozvoj v oblasti informačních technologií, jazykových znalostí, specifických odborných dovedností či tzv. měkkých dovedností (komunikace, motivování, řízení času), je efekt vždy silně závislý na kvalitě kurzu, přijetí ze strany účastníka a jeho odhodlání uvést do praxe, co si osvojil (Bělohlávek, 2010).

2.8.4. Stimulace ke spolupráci

Spolupráce lidí, kteří společně pracují v jednom pracovním kolektivu, je předpokladem jejich lepších pracovních výsledků. Soutěživost v rámci jednoho kolektivu přináší sice také zlepšení výsledků, ale pouze dočasně. Kooperace ve skupině upevňuje a rozvíjí vztahy mezi lidmi, podněcuje soudržnost skupiny, zastupitelnost jejích členů,

solidaritě v situacích, kdy se jeden člen skupiny dostane do nenadálých problémů (Bedrnová, Nový, 2004).

Týmový výkon je komplexní jev, který odráží vlastnosti jednotlivých členů včetně týmových vlastností a úkolových požadavků. Nevýhody týmové tvořivé práce jsou sociální tlak v podobě skupinového myšlení a vyvolávání pocitů nadřazenosti týmu nad jednotlivci, shoda ve skupině má dominantní sílu (Mikuláščík, 2010).

2.8.5. Stimulace k odpovědnosti

Odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí celého rámce souvislostí, které jsou těsně či volněji spojeny s pracovní aktivitou jedince. Tento vztah je vnitřně prožíván jako závazek, povinnost předvídat veškeré důsledky vlastního chování. Odpovědnost přijímá člověk, který si je vědom svých možností ovlivňovat aktivně dění kolem sebe. Lidé, kteří ztratili pocit, že sami mohou ovlivňovat chod svých pracovních aktivit, nejsou schopni odpovědnost přijmout. Stimulovat ochotu převzít odpovědnost znamená především dávat řízeným pracovníkům dostatečnou zpětnou vazbu, realisticky je hodnotit a co nejobektivněji vyhodnocovat případné chyby, aby se z nich lidé dokázali také poučit (Bedrnová, Nový, 2004).

3. Metodický postup

3.1. Obsah a cíl bakalářské práce

Cílem této diplomové práce je provedení analýzy forem motivace a stimulace a jejich vlivu na zaměstnance s návrhem opatření ve vybraném podniku.

3.2. Základní informace – vymezení zkoumaného souboru

Zkoumaný podnik od roku 2011, kdy byl zkoumán z pohledu stimulačních prvků a politiky odměňování, změnil majitele a část této firmy odkoupil jiný podnik. V této práci budou tedy porovnávány formy motivačních prvků a stimulace před dvěma lety za původního majitele (firma W2011) se současným stavem při režimu nového majitele (firma W2013) a s motivačními prostředky a stimulací ve firmě K2013, která koupila část původního podniku i s jejími zaměstnanci. Pokud chceme pokračovat ve zkoumání téhož podniku, musíme zkoumat obě části, které mají dnes různé majitele.

Výzkum se tedy odehrával ve zmíněných firmách, které si přály zachovat anonymitu. Pro účely této práce je budeme označovat firma W2013 a firma K2013. Firma W2013 je původně zkoumaná společnost s novým majitelem, která se zabývá komplexním zajištěním a prováděním všech lesnických činností včetně provádění odborné správy, nákupu dřeva a jeho další zpracování v pilařských a truhlářských provozech, pěstováním a dodávkami sazenic pro zalesňování lesních půd a tuzemskou i zahraniční dopravou dřeva. V současné době má celkem 108 zaměstnanců.

Firma K2013 je společnost, která odkoupila část původně zkoumaného podniku. Tato firma se zabývá těžbou a zpracováním kamene a je tradiční a zároveň největším výrobcem drceného kameniva v kraji. V současné době zaměstnává 135 zaměstnanců.

Pro účely orientace v tabulkách a grafech je firma W2011 původně zkoumaná společnost s výsledky z roku 2011.

Dotazníkové šetření, které bylo v jednotlivých podnicích realizováno je doplněno o otázky zaměřené na motivaci, které mimo jiné poslouží jako vysvětlující činitele při vyhodnocení odpovědí.

3.3. Pracovní postup

Pro analýzu forem motivace a stimulace ve vybrané společnosti, resp. společnostech, byl postup rozčleněn do tří fází, do fáze přípravy, fáze shromažďování dat a fáze zpracování a vyhodnocení dat. Průzkum byl realizován za pomoci dotazníkového šetření, neřízených rozhovorů a analýzy vnitropodnikových dokumentů jednotlivých firem.

3.3.1. Fáze přípravy

Předem tohoto průzkumu bylo nutné nastudovat odbornou literaturu a literární prameny související s motivací a stimulací v podniku a na základě těchto zjištěných informací byla vytvořena teoretická část této práce.

Potřebné informace o společnosti, resp. společnostech, byly zjištěny z vnitropodnikových předpisů a dokumentů poskytnutých podniky, dále z kolektivních smluv a výročních zpráv, z internetových stránek a také z neřízených rozhovorů s kompetentními zaměstnanci.

3.3.2. Fáze shromažďování dat

Zjištění stavu současné míry motivace a stimulace ovlivňující zaměstnance bylo zjištěno na základě dotazníkového šetření a obsahové analýzy poskytnutých dokumentů. Doplnění informací proběhlo formou neřízených rozhovorů s kompetentními zaměstnanci ve zkoumaných firmách.

Dotazníkové šetření

Průzkum pomocí dotazníků je velmi často používaná metoda zjišťování potřebných informací. Důležitost otázek a také důvod, pro kterou byl dotazník vytvořen, musí být tzv. respondentům známa. Pro tyto účely je součástí dotazníku průvodní zpráva, která tyto důvody a potřeby zcela vysvětluje.

Při tvorbě konkrétních dotazníků je velmi důležitý stanovený cíl výzkumu a logické pořadí otázek, aby na sebe patřičně navazovaly. Tyto otázky musejí být jednoznačné a obsahově srozumitelné.

Dotazníkové otázky mohou být:

- otevřené,
- polootevřené,
- uzavřené.

Otevřené otázky představují větší svobodu v odpovídání. Nenabízí odpovědi, které by respondent pouze zaškrtnl nebo si je vybral z nabídky. Respondent na otázky odpovídá sám a svými slovy. Nevýhodou tohoto dotazování je velká časová náročnost, která souvisí s vyplněním předložených dotazníků. Také zpracování informací a dat trvá zhotoviteli delší dobu.

Polootevřené otázky představují pro respondenta nabídku odpovědí, které by mohl použít a pomocí nich odpovědět. V případě, že si respondent z těchto nabídnutých variant nevybere, má možnost odpovědět sám svými slovy.

Uzavřené otázky nabízejí respondentovi dvě a více standardizovaných odpovědí, prostřednictvím nichž respondent odpovídá. Vyhodnocení je pro zhotovitele nejméně

časově náročné. V dotazníku sloužícím pro účely této diplomové práce byla většina otázek uzavřených.

Analýza dokumentů

Studium poskytnutých dokumentů z obou částí původního podniku bylo velmi důležité pro zorientování se v situace v jednotlivých firmách a také k doplnění výsledků dotazníkového šetření a k diskusi se zaměstnanci. Konkrétně byla pro tyto účely využita kolektivní smlouva obou firem, výroční zprávy obou firem a také informace získané z webových stránek.

Neřízené rozhovory

Tato metoda není připravovaná předem, je tedy zcela spontánní. Při neřízeném rozhovoru určuje důležitost jednotlivých otázek tázaný. Při rozhovoru je možno využít i neverbální komunikaci, to v případě, že by tázaný nechtěl odpovídat, ovšem chtěl by stav situace naznačit nebo naopak podpořit pozitivní odpověď. I tato metoda byla využita k ucelení pohledu na stav motivace a stimulace pracovníků a následné spokojenosti zaměstnanců ve zkoumaných firmách.

3.3.3. Fáze zpracování a vyhodnocení dat

Ke zpracování dat bylo doručeno celkem 66 vyplněných dotazníků. Ve firmě W2013 spolupracovalo 38 zaměstnanců a ve firmě K2013 28 zaměstnanců. Tento poměr respondentů odpovídá průřezově skutečnému stavu ve zkoumaných částech firem a má proto vypovídací hodnotu. Pokud chceme pokračovat ve zkoumání původního podniku, musíme zkoumat obě části, které mají dnes různé majitele. Tyto výsledky byly porovnávány jak mezi sebou, tak také s výsledky získanými v roce 2011 ve zcela původní firmě W2011. Rozbor a grafické znázornění byly provedeny pomocí programu Microsoft

Excel. Zjištěná data byla vložena do vytvořených tabulek a graficky zobrazena pomocí sloupcových grafů.

4. Výsledky výzkumu

Zkoumaný podnik od roku 2011 změnil majitele a část původní firmy prodal firmě jiné. Pokud chceme pokračovat ve zkoumání téhož podniku, musíme zkoumat obě části, které mají dnes různé majitele.

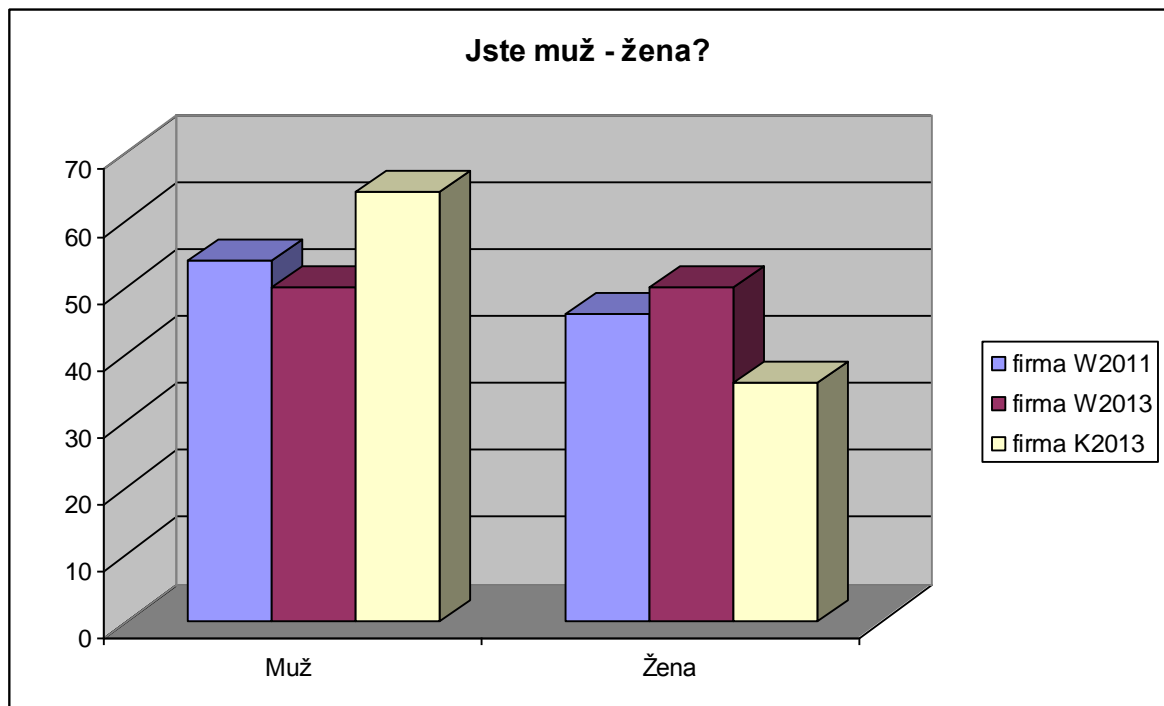
V horní části tabulky je zobrazeno konkrétní období, níže jsou již konkrétní firmy, tedy firma W2013 je původně zkoumaná společnost s novým majitelem. Firma K2013 je společnost, která odkoupila část původně zkoumaného podniku a firma W2011 je zcela původní firma existující v roce 2011. Po levé straně jsou zobrazeny varianty odpovědí.

Otázka č. 1: Jste muž – žena?

Tabulka č. 1: Pohlaví zaměstnanců

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
Pohlaví	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muž	27	54	19	50	18	64,29
Žena	23	46	19	50	10	35,71
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců



Výsledky:

Firma W2011: V průzkumu před dvěma lety spolupracovalo v dotazníkovém šetření 54 % mužů zaměstnaných ve zmiňované firmě a 46 % žen.

Firma W2013: V roce 2013 bylo ve firmě W2013 mezi respondenty 50 % mužů a 50 % žen.

Firma K2013: Ve firmě K2013 spolupracovalo 64,29 % mužů a 35,71 % žen.

Diskuse:

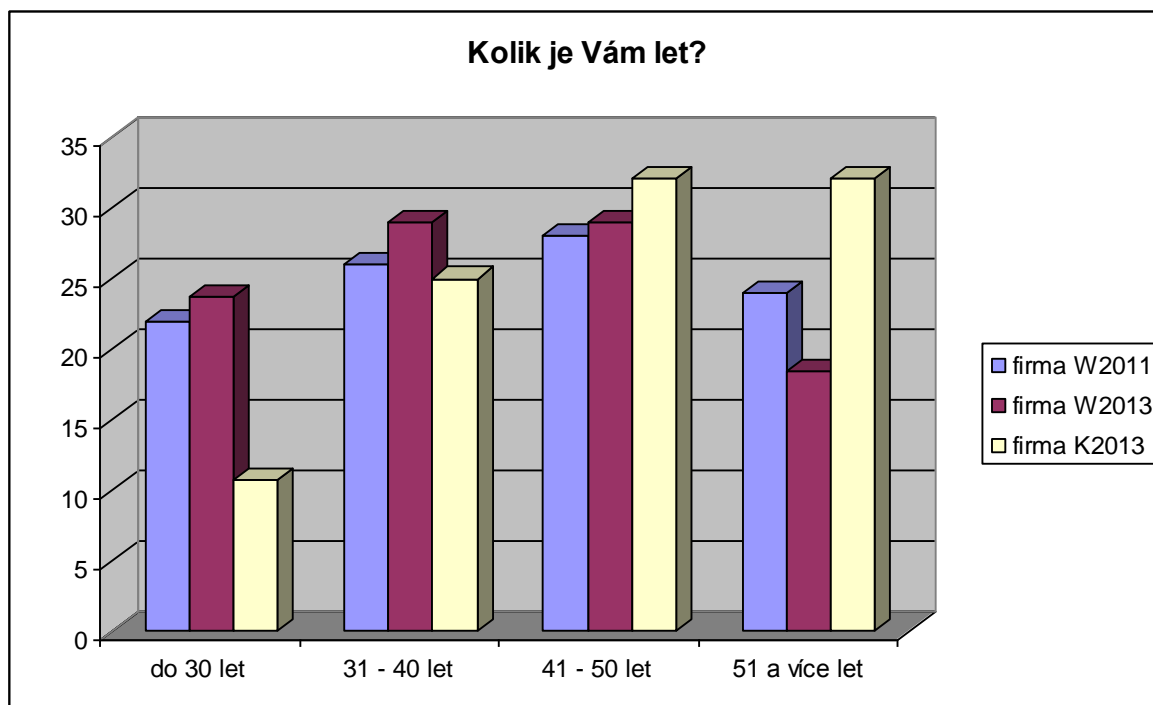
V těchto podnicích je zcela přirozená převaha mužů na pracovištích, protože povaha práce tomu zcela odpovídá. Ženy vystupují pouze na administrativních pozicích nebo v případě firmy W2011 a firmy W2013 na dělnických pozicích zabývajících se pěstební činností. V případě firmy K2013, která se zabývá výlučně těžbou a zpracování kamene, se ženy skutečně nachází pouze na administrativních postech.

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Tabulka č. 2: Věk zaměstnanců

Rok	2011		2013		2013	
Věk	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
do 30 let	11	22	9	23,68	3	10,72
31 - 40 let	13	26	11	28,95	7	25
41 - 50 let	14	28	11	28,95	9	32,14
51 a více let	12	24	7	18,42	9	32,14
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 2: Věk zaměstnanců



Výsledky:

Firma W2011: V roce 2011 byla na pracovišti převaha spíše starších zaměstnanců, kteří při odpovídání vybírali varianty z druhé poloviny nabídky. Mezi 41 a 51 lety a více bylo 52 % respondentů. Konkrétně se v intervalu od 41 do 50 let nacházelo 28 % respondentů a v posledním intervalu, tedy starší 51 let, se nacházelo 24 % odpovídajících. Nejméně 22 % bylo mladých zaměstnanců do 30 let a v intervalu od 31 do 40 let se nacházelo 26 %.

Firma W2013: V případě firmy W2013, tedy původní firmy s novým majitelem a zmenšené o prodaná střediska, respondentů ve věku do 40 let byla většina, celkem se v tomto intervalu nacházelo 52,63 % všech odpovídajících. Mezi 41 a 50 lety bylo 28,95 % respondentů a starších 51 let bylo 18,42 % odpovídajících z této firmy v roce 2013.

Firma K2013: Ve firmě K2013 jsou spíše starší pracovníci, v dotazníkovém šetření se v intervalu od 41 let do důchodového věku nacházelo 64,28 % odpovídajících. Zbýlé procento, tedy 35,72 %, byli zaměstnanci do 40 let věku.

Diskuse:

Dříve v původní firmě pracovala převaha starších zaměstnanců, kteří vedli a zachovávali tradici pracovních postupů a zažitou podnikovou kulturu. Mladým zaměstnancům samozřejmě zůstávaly dveře dokořán, ovšem zaměstnavatelé o zapracované zaměstnance pečovali a snažili si jejich náklonnost udržet. Byli si samozřejmě vědomi i nákladů spojených s případným odchodem nespokojeného zaměstnance. V této firmě si zcela jednoduše mladé zaměstnance vychovávali pro své účely a zdokonalovali jejich dovednosti s cílem udržet si je. Protože zaměstnavatel skutečně nabízel bohatý sociální program a k tomu adekvátní ohodnocení, pracovníci neodcházeli ke konkurenci. To samozřejmě vysvětluje též výsledky sledované firmy z roku 2011.

Naopak v současnosti ve firmě W2013 převažují mladí zaměstnanci. S příchodem nového majitele firmy byly také tři čtvrtiny původních zaměstnanců propuštěny z důvodu rušení některých pracovišť. Odchody ke konkurenci a propouštění starších zaměstnanců

dle rozhovorů s některými z nich, můžeme přisuzovat jejich nespokojenosti. Při diskusích s respondenty byla bohužel cítit nespokojenost.

Ve firmě K2013 převažují zaměstnanci staršího věku, ovšem dveře dokořán jsou otevřeny i mladým. Zaměstnanci jsou spokojeni se zaměstnavatelem s jeho sociálním programem a způsobem ohodnocení odvedené práce. Rozumějí své práci, ve které jsou patřičně proškoleni, a proto růstávají na svých místech. Zaměstnavateli tedy do určité míry odpadají náklady spojené se zaučováním nových zaměstnanců.

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

Tabulka č. 3: Vzdělání zaměstnanců

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	12	24	11	28,95	2	7,14
Střední odborné (bez maturity)	19	38	12	31,58	7	25
Střední odborné (s maturitou)	5	10	4	10,53	2	7,14
Středoškolské	6	12	6	15,79	11	39,29
Vyšší odborné	2	4	2	5,26	0	0
Vysokoškolské	6	12	3	7,89	6	21,43
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 3: Vzdělání zaměstnanců



Výsledky:

Firma W2011: Před dvěma lety bylo mezi respondenty 24 % pouze se základním vzděláním, 38 % respondentů mělo střední odborné vzdělání ovšem bez maturity a střední odborné a s maturitou mělo 10 % odpovídajících. Celkem 12 % mělo středoškolské vzdělání, 4 % vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání mělo 12 % respondentů.

Firma W2013: Při současném průzkumu ve firmě W2013 mělo základní vzdělání 28,95 % všech dotazovaných a 31,58 % mělo střední odborné vzdělání bez maturity. Tyto dvě varianty měly největší počet zastoupení. Střední odborné vzdělání s maturitou je zastoupeno 10,53 % a středoškolské vzdělání 15,79 %. Vyšší odborné vzdělání má 5,26 % zaměstnanců a 7,89 % zaměstnanců vysokoškolské vzdělání.

Firma K2013: Nejvíce procent, konkrétně 39,29 %, má zastoupení v tomto podniku středoškolské vzdělání. Hned na druhém místě v počtu zastoupení zaměstnanců je vysokoškolské vzdělání s 21,43 %. Střední odbornou školu zakončenou maturitní zkouškou

absolvovalo 7,14 % zaměstnanců a střeni odbornou školu bez maturity absolvovalo 25 % pracovníků. To je též vysoké procento, které ovšem vysvětluje vysoké zastoupení odborné dělnické práce. 7,14 % zaměstnanců má základní vzdělání.

Diskuse:

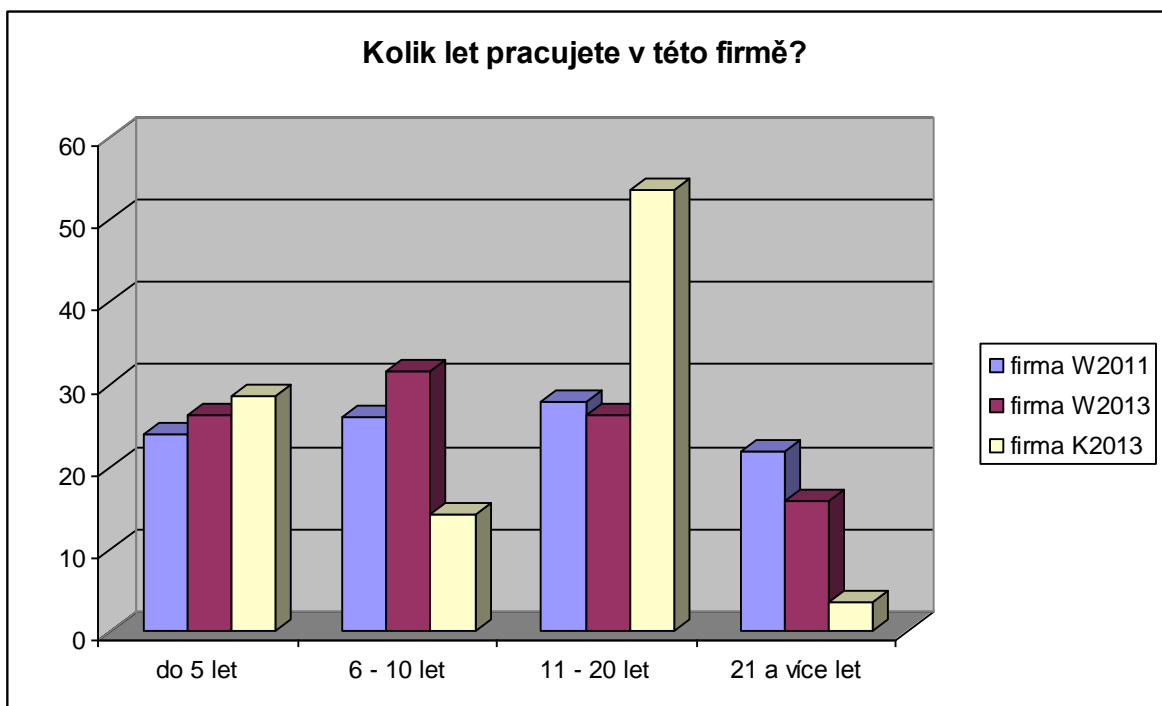
V původním podniku s původním majitelem (W2011) je zastoupení stupňů vzdělání odpovídající povaze potřebných a prováděných prací. V porovnání s touto firmou po dvou letech s novým majitelem a vedením (W2013), je procentuální zastoupení podobné, avšak je znát, že po příchodu nového majitele a nového režimu, odcházeli též kvalifikovaní zaměstnanci, což snížilo vzdělanost v této firmě. Povaha prováděných prací zůstala zachována. Ve firmě K2013 nemůžeme nevyzdvihnout o poznání vyšší úroveň vzdělanosti. Podnik se obklopuje specializovanými zaměstnanci, které si snaží udržet. V dělnických profesích samozřejmě též vystupují zaměstnanci s nižšími stupni vzdělanosti, ovšem zaujímají nízké procento oproti firmě W2013.

Otázka č. 4: Kolik let pracujete v této firmě?

Tabulka č. 4: Odpracovaná doba u této firmy

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
do 5 let	12	24	10	26,32	8	28,57
6 - 10 let	13	26	12	31,57	4	14,29
11 - 20 let	14	28	10	26,32	15	53,57
21 a více let	11	22	6	15,79	1	3,57
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 4: Odpracovaná doba u této firmy



Výsledky:

Firma W2011: V původní firmě 24 % dotazovaných pracovalo v roce 2011 v podniku dobu kratší než pět let, 26 % zaměstnanců bylo u stejného zaměstnavatele od 6 do 10 let a 28 % respondentů pracovalo ve firmě 11 až 20 let. Více než 21 let u této firmy pracovalo 22 % zaměstnanců.

Firma W2013: V roce 2013 bylo dotazníkovým šetřením v této firmě zjištěno, že 26,32 % respondentů u tohoto zaměstnavatele pracuje do 5 let, 31,57 % lidí v této firmě pracuje 6 až 10 let. Celkem 11 až 20 let zůstává pracovat u zaměstnavatele 26,32 % respondentů a více než 21 let je u firmy 15,79 % dotazovaných.

Firma K2013: Do 5 let je ve firmě K2013 zaměstnáváno 28,57 % dotazovaných, v intervalu 6 až 10 let zůstává v podniku 14,29 % a v intervalu 11 až 20 let zůstává v podniku 53,57 % odpovídajících. Více než 21 let ve firmě pracuje pouze 3,57 % dotazovaných.

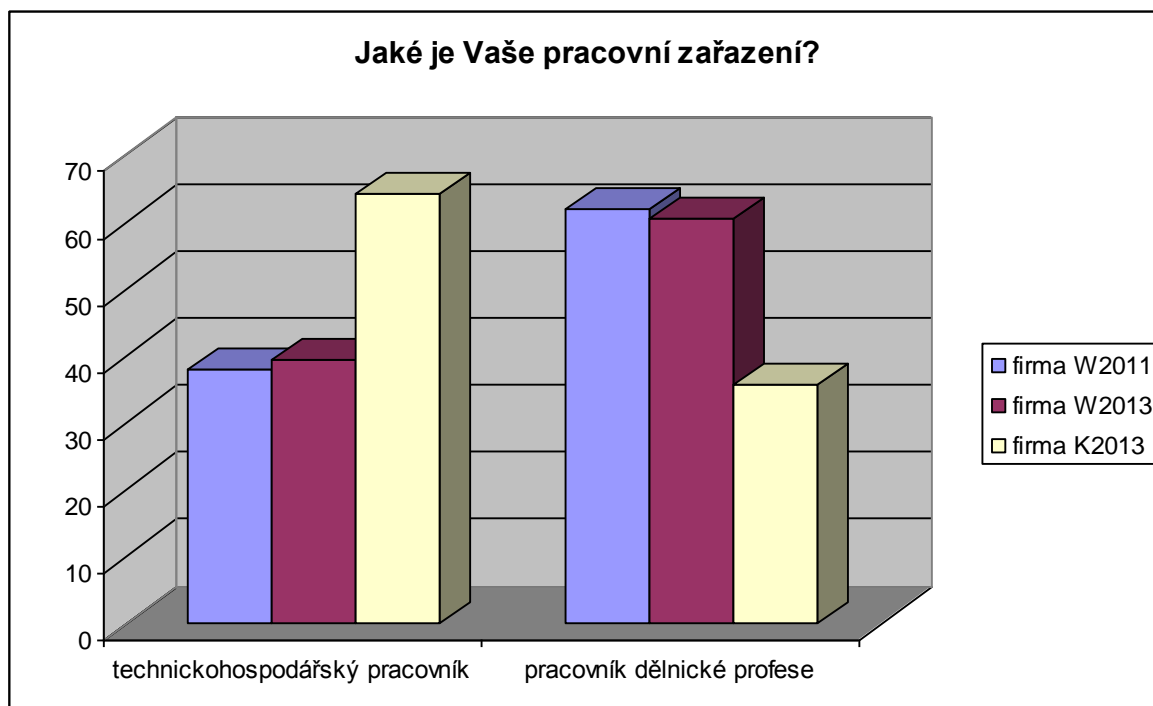
Diskuse:

Z průzkumu vyplývá, že zaměstnanci v původní firmě W2011 setrvali z důvodu spokojenosti s režimem na pracovištích, se sociálním programem a mírou ohodnocení. Protože byli spokojeni, délka zaměstnanosti člověka ve firmě se prodlužovala. V původní firmě s novým majitelem (W2013) se období 11 – 20 let a 21 let a více výrazně snížilo. Jak již bylo řečeno výše, zaměstnanci pod vedením nového majitele v podniku spokojeni nejsou, proto daleko více odcházejí ke konkurenci. Délka doby strávené ve firmě se proto oproti minulosti snižuje. Ve firmě K2013 je více než polovina respondentů, tedy 57,14 %, více než 11 let. Zaměstnanci v tomto podniku jsou se svou prací spokojeni a jak již bylo řečeno, dochází zde spíše k přirozené výměně zaměstnanců.

Otázka č. 5: Jaké je Vaše pracovní zařazení?**Tabulka č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení**

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
Alternativy	Počet	%	Počet	%	Počet	%
technickohospodářský pracovník	19	38	15	39,47	18	64,29
pracovník dělnické profese	31	62	23	60,53	10	35,71
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení



Výsledky:

Firma W2011: V roce 2011 se na dotazníkovém šetření podílelo 38 % respondentů, kteří byli technickohospodářští pracovníci, a 62 % respondentů, kteří byli pracovníci dělnické profese.

Firma W2013: Ve firmě W2013 jsou 39,47 % respondentů technickohospodářští pracovníci a 60,53 % pracovníci dělnické profese.

Firma K2013: Ve firmě K2013 jsou 64,29 % respondentů technickohospodářští pracovníci a 35,71 % pracovníci dělnické profese.

Diskuse:

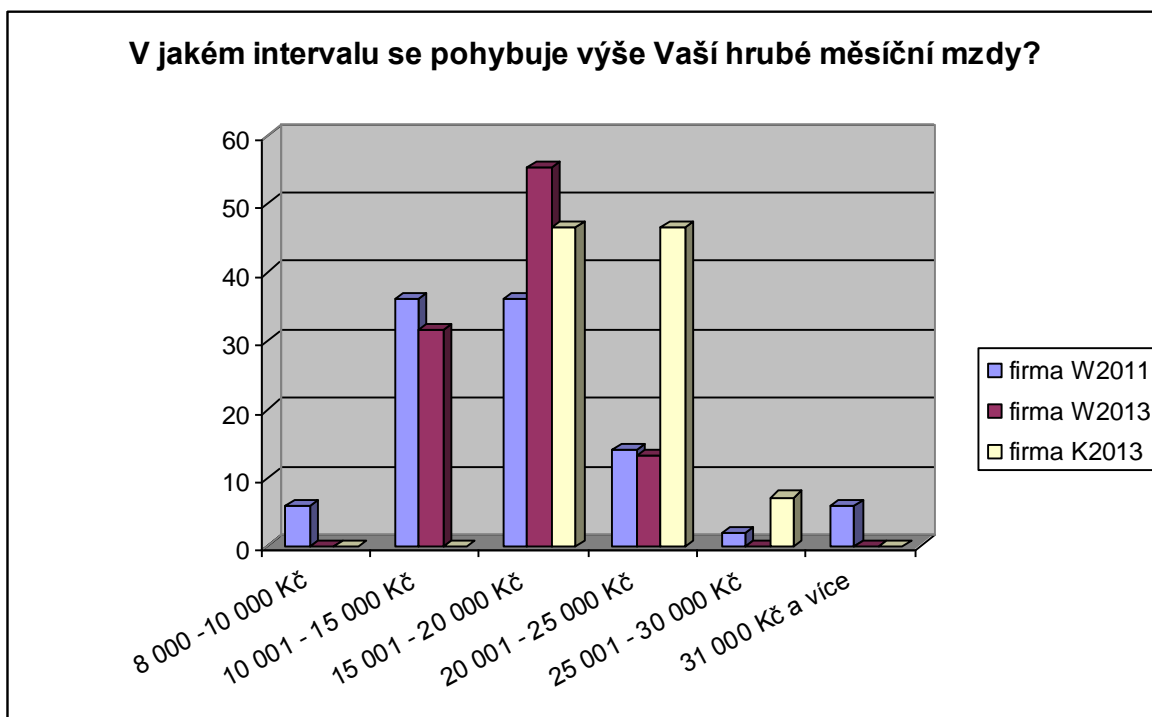
Zjištěné výsledky odpovídají povaze podnikatelského zaměření, potřebné práci a také odpovědím týkajícím se dosaženého vzdělání. Ve firmě K2013 spíše odpovídali technickohospodářští pracovníci. Tento poměr ovšem odpovídá skutečnosti na jednotlivých pracovištích.

Otázka č. 6: V jakém intervalu se pohybuje výše Vaší hrubé měsíční mzdy?

Tabulka č. 6: Mzdy zaměstnanců

Rok	2011		2013		2013	
Alternativy	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
8 000 -10 000 Kč	3	6	0	0	0	0
10 001 - 15 000 Kč	18	36	12	31,58	0	0
15 001 - 20 000 Kč	18	36	21	55,26	13	46,43
20 001 - 25 000 Kč	7	14	5	13,16	13	46,43
25 001 - 30 000 Kč	1	2	0	0	2	7,14
31 000 Kč a více	3	6	0	0	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 6: Mzdy zaměstnanců



Výsledky:

Firma W2011: Ve firmě W2011 mělo 6 % respondentů 8.000 až 10.000 Kč měsíčně, 36 % respondentů mělo ohodnocení ve výši od 10.001 do 15.000 Kč, rovněž 36 % respondentů mělo mzdu ve výši od 15.001 do 20.000 Kč, 14 % dotazovaných mělo ohodnocení ve výši od 10.001 do 25.000 Kč. Měsíční mzdu ve výši od 25.001 do 30.000 Kč měly 2 % respondentů a 6 % dotazovaných mělo hrubou měsíční mzdu ve výši 31.000 Kč a více.

Firma W2013: V případě firmy W2013 respondenti odpovídali pouze pomocí tří odpovědí, druhé, třetí a čtvrté. Celkem 31,58 % respondentů má měsíční mzdu ve výši od 10.001 do 15.000 Kč, 55,26 % (tedy nejvíce) dotazovaných dostává mzdu ve výši od 15.001 do 20.000 Kč, 13,16 % spolupracujících zaměstnanců mzdu ve výši 20.001 až 25.000 Kč měsíčně. Měsíční mzda se oproti výzkumu před dvěma lety zcela jistě o poznání zvedla.

Firma K2013: V případě firmy K2013 je mzda ještě o jeden variantní bod vyšší. Respondenti v tomto podniku odpovídali pomocí třetí, čtvrté a páté alternativy. Celkem

46,43 % respondentů dostává měsíční mzdu ve výši od 15.001 do 20.000 Kč, 46,43 % respondentů dostává měsíční mzdu ve výši od 20.001 do 25.000 Kč a 7,14 % dotazovaných má mzdu ve výši od 25.001 do 30.000 Kč.

Diskuse:

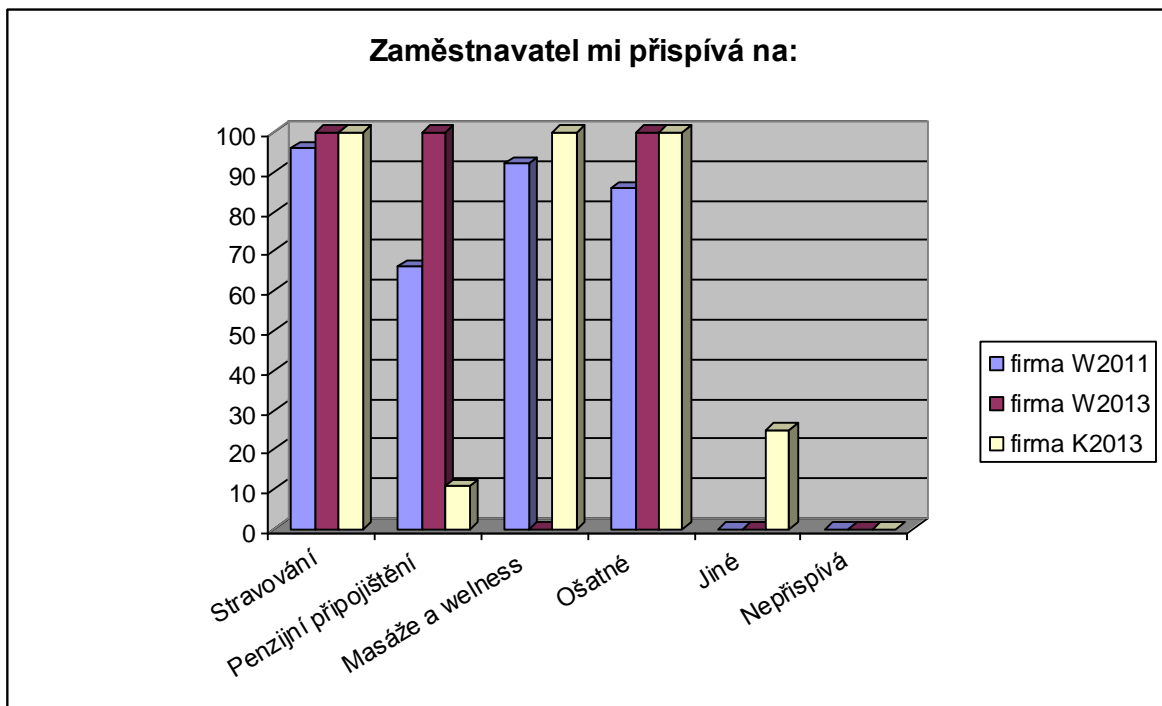
Co se týče posunu v čase, mzda se určitě o poznání zvedla, ovšem v porovnání dvou firem zkoumaných v roce 2013, je firma K2013 v ohodnocení svých zaměstnanců na vyšší úrovni než je tomu v případě firmy W2013. To se samozřejmě odráží také v jejich spokojenosti a následné motivovanosti.

Otázka č. 7: Zaměstnavatel mi přispívá na:

Tabulka č. 7: Benefity poskytované zaměstnancům

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Stravování	48	96	38	100	28	100
Penzijní připojištění	33	66	38	100	3	10,71
Masáže a wellness	46	92	0	0	28	100
Ošatné	43	86	38	100	28	100
Jiné	0	0	0	0	7	25
Nepřispívá	0	0	0	0	0	0
Celkem	50		38		28	

Graf č. 7: Benefity poskytované zaměstnancům



Výsledky:

Firma W2011: V roce 2011 vyšlo z průzkumu, že ve firmě W2011 zaměstnavatel přispíval 96 % dotazovaných na stravné, 66 % respondentům přispíval na penzijní připojištění, příspěvky na masáže a wellness dostávalo 92 % respondentů. Celkem 86 % dotazovaných zaměstnanců dostávalo příspěvky na ošatné. Jiné odpovědi neměly žádné zastoupení.

Firma W2013: Z průzkumu, který byl prováděn v roce 2013 ve firmě W2013, vyšlo, že zcela všichni zaměstnanci mají nárok na příspěvky na stravné, na penzijní připojištění a ošatné. Jiné odpovědi neměly žádné zastoupení.

Firma K2013: Ve firmě K2013 dostávají všichni zaměstnanci příspěvky na stravné, všichni mají nárok a dostávají příspěvky na ošatné a všichni mají nárok a využívají příspěvky na masáže a wellness. Celkem 10,71 % respondentů uvedlo, že dostávají příspěvky na penzijní připojištění a 25 % respondentů uvedlo i jiné příspěvky jako jsou například příspěvky na dovolené, životní pojištění nebo například pojištění odpovědnosti za škodu.

Diskuse:

Z průzkumu je patrné, že ačkoliv firma W2013 stále ještě zajišťuje pro své zaměstnance množství výhod, oproti roku 2011 poskytuje méně zaměstnaneckých benefitů. Zcela zrušila příspěvky na masáže a wellness, avšak stále více zaměstnanců využívá možnosti příspěvku na penzijní připojištění. Např. firma K2013 se naopak o spokojenost svých zaměstnanců stará a množství pracovních benefitů je o poznání, v porovnání s výsledky z minulosti firmy W2011 a s firmou W2013, vyšší.

Otázka č. 8: Jste se sociálním programem Vašeho zaměstnavatele spokojen/a?

Tabulka č. 8: Vyjádření spokojenosti se sociálním programem zaměstnavatele

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	5	10	0	0	3	10,71
spíše ano	36	72	6	15,79	25	89,29
spíše ne	9	18	26	68,42	0	0
vůbec ne	0	0	6	15,79	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 8: Vyjádření spokojenosti se sociálním programem zaměstnavatele



Výsledky:

Firma W2011: V roce 2011 na tuto otázku odpovídalo 82 % respondentů pomocí kladných odpovědí a 18 % dotazovaných odpovědělo na tuto otázku spíše ne.

Firma W2013: Na rozdíl od odpovědí v roce 2011, při tomto průzkumu 84,21 % respondentů odpovídalo pomocí záporných odpovědí, vyjádřili tedy svoji nespokojenost. Celkem 15,79 % dotazovaných použilo odpověď spíše ano.

Firma K2013: Ve firmě K2013 figurovaly při dotazníkovém šetření pouze kladné odpovědi. Celkem 10,71 % respondentů použilo variantu „rozhodně ano“, 89,29 % respondentů použilo variantu „spíše ano“. V tomto případě zaměstnanci nepochybně vyjádřili svou spokojenost.

Diskuse:

Od výsledků získaných v minulosti (W2011) se stav ve firmě W2013 výrazně zhoršil, zaměstnanci svými odpověďmi vyjádřili nespokojenost (84 % respondentů uvedlo vůbec a spíše ne) a naopak ve firmě K2013 je stav spokojenosti na daleko vyšší úrovni než v případech minulých let. Stále se potvrzují stanoviska, která již byla uvedena výše.

Otázka č. 9: Který ze stimulů je pro Vás nejvíce důležitý?

Tabulka č. 9: Vyjádření důležitosti stimulů pro respondenty

Rok	2011		2013		2013	
Alternativy	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
finanční odměna	43	86	30	78,95	25	89,29
neformální hodnocení	0	0	0	0	0	0
možnost seberozvoje a osobního růstu	6	12	8	21,05	3	10,71
motivace od přímého nadřízeného	1	2	0	0	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 9: Vyjádření důležitosti stimulů pro respondenty



Výsledky:

Firma W2011: Pro 86 % dotazovaných byla největším stimulem finanční odměna, 12 % respondentů uvedlo možnost seberozvoje a seberealizace. Jeden ze spolupracujících zaměstnanců uvedl motivaci od přímého nadřízeného.

Firma W2013: V případě firmy W2013 uvedlo 78,95 % respondentů, že největším stimulem je pro ně finanční odměna a 21,05 % respondentů uvedlo možnost seberozvoje a osobního růstu.

Firma K2013: Největším stimulem ve firmě K2013 je jako u ostatních finanční odměna, odpovědělo tak 89,29 % respondentů. Celkem 10,71 % dotazovaných uvedlo možnost seberozvoje a osobního růstu.

Diskuse:

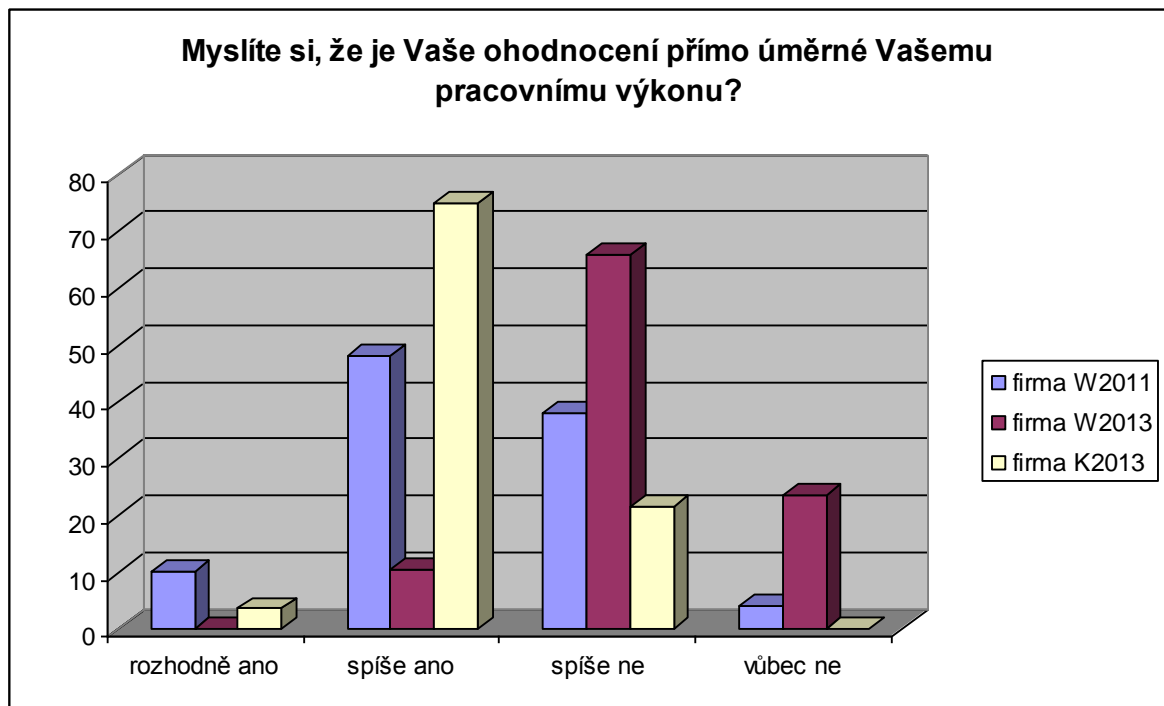
Podle předpokládání byla nejčtenější odpovědí, jak v minulosti (W2011), tak také v současnosti (W2013), finanční odměna. Je to pochopitelné, když finanční prostředky zajišťují jak základní potřeby lidí, tak také nadstandardní sny. Další zmiňovanou odpovědí byla možnost seberealizace a osobního růstu. Tato skutečnost může být způsobena tím, že zaměstnanci mají v zaměstnání podřadná postavení a nemají vidinu dalšího pracovního postupu. Ve firmě K2013 byla nejčtenější odpovědí též finanční odměna, avšak možnost seberealizace a osobního růstu byla zastoupena pouze 10,71 %. Toto si můžeme vysvětlovat spokojeností v tomto směru, a proto není takto zcela nutné tuto potřebu uspokojit.

Otázka č. 10: Myslíte si, že je Vaše ohodnocení přímo úměrné Vašemu pracovnímu výkonu?

Tabulka č. 10: Zhodnocení odměny vzhledem k vykonané práci

Rok	2011		2013		2013	
Alternativy	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	5	10	0	0	1	3,57
spíše ano	24	48	4	10,53	21	75
spíše ne	19	38	25	65,79	6	21,43
vůbec ne	2	4	9	23,68	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 10: Zhodnocení odměny vzhledem k vykonané práci



Výsledky:

Firma W2011: V roce 2011 byli zaměstnanci spíše spokojení, z 58 % se přikláněli kladným odpovědím. Celkem 38 % respondentů odpovědělo „spíše ne“ a 4 % dotazovaných resolutně s ohodnocením spokojení nebyli.

Firma W2013: Ve firmě W2013 89,47 % respondentů uvedlo záporné odpovědi, konkrétně 65,79 % „spíše ne“ a 23,68 % „vůbec ne“. Pouze 10,53 % zaměstnanců podílejících se na dotazníkovém šetření použilo variantu „spíše ano“

Firma K2013: Ve firmě K2013 převládaly kladné odpovědi, konkrétně tyto varianty použilo 78,57 % dotazovaných lidí. Pouze 21,43 % respondentů využilo odpovědi „spíše ne“. Ovšem zcela nespokojení zaměstnanci v tomto podniku v dotazníkovém šetření nefigurovali.

Diskuse:

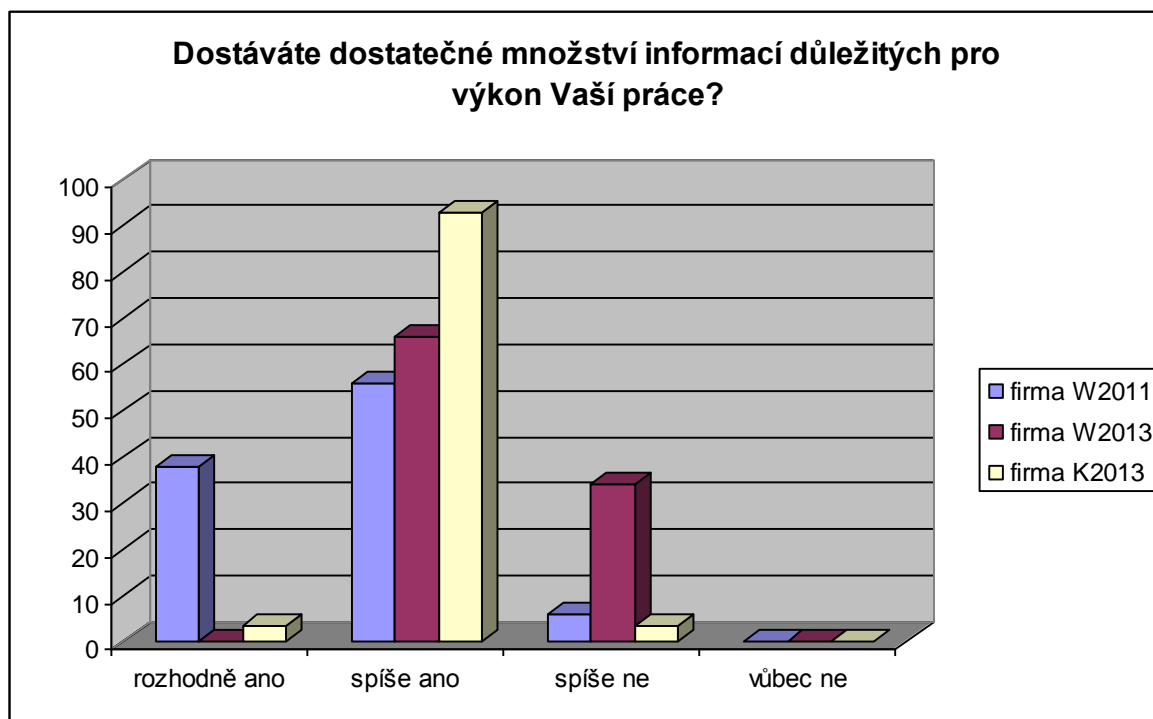
V roce 2011 vycházely ve firmě W2011 spíše kladné výsledky a to i přes drobnou nespokojenost zaměstnanců, ovšem v původní firmě s novým majitelem W2013 vycházejí zcela alarmující výsledky značící nespokojenost. Téměř 90 % respondentů si myslí, že není ohodnocení přímo úměrné pracovnímu výkonu. Z rozhovoru se zaměstnanci bylo zjištěno, že většina zaměstnanců setrvává v podniku spíše ze zvyku a protože musejí živit rodinu a tento podnik pro ně představuje určitou jistotu. Naopak podnik K2013 disponuje výbornými výsledky a opět vyjadřuje spokojenost zaměstnanců. Celkem 78,57 % respondentů je se svým ohodnocením spokojeno.

Otázka č. 11: Dostáváte dostatečné množství informací důležitých pro výkon Vaší práce?

Tabulka č. 11: Informovanost zaměstnanců při práci

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
Alternativy	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	19	38	0	0	1	3,57
spíše ano	28	56	25	65,79	26	92,86
spíše ne	3	6	13	34,21	1	3,57
vůbec ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 11: Informovanost zaměstnanců při práci



Výsledky:

Firma W2011: Informovanost před dvěma lety v původní firmě W2011 byla na opravdu dobré úrovni. Celkem 94 % respondentů použilo k vyjádření svých odpovědí kladné varianty. Pouze 6 % respondentů uvedlo „spíše ne“.

Firma W2013: Znalost informací potřebných pro výkon konkrétní práce se ve firmě W2013 projevilo na poněkud horší úrovni než tomu bylo v minulosti. Celkem 65,79 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“ a 34,21 % dotazovaných zaměstnanců „spíše ne“.

Firma K2013: V podniku K2013 se opět projevilo dobré zacházení se zaměstnanci a jejich spokojenost. Celkem 96,43 % respondentů bylo spíše spokojených s potřebnou informovaností na pracovišti a pouze 3,57 % dotazovaných uvedlo „spíše ne“.

Diskuse:

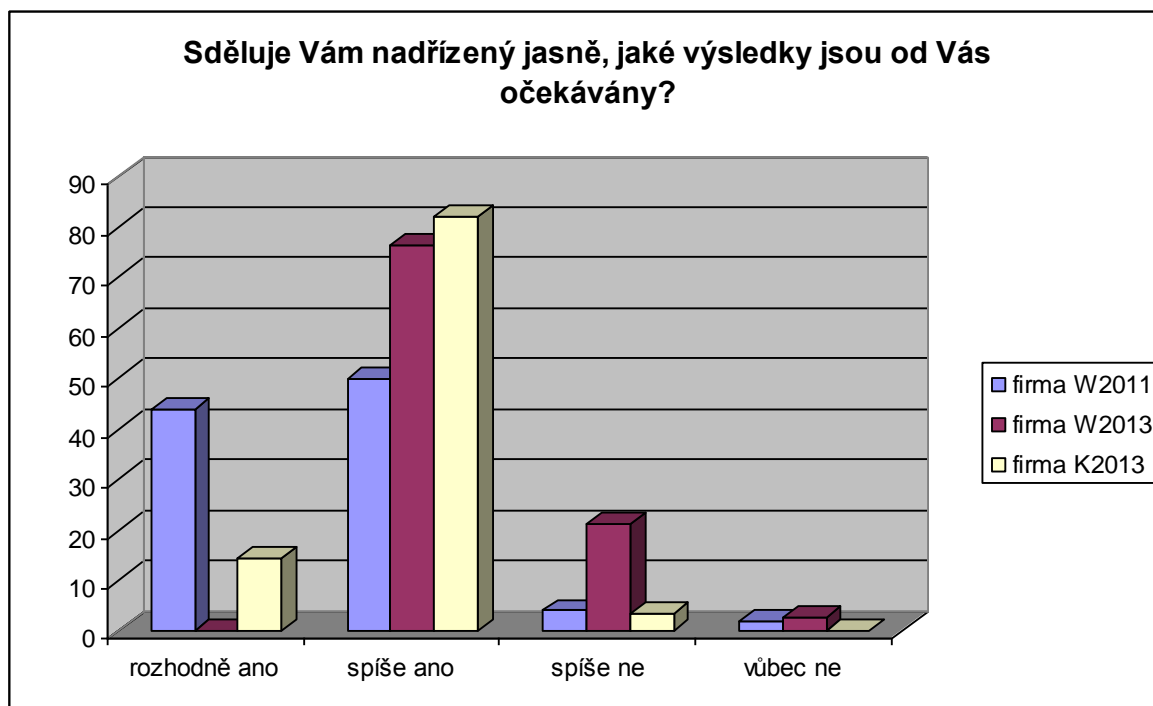
Výsledky firmy W2011, které byly v minulosti na dobré úrovni, se ve firmě W2013 s novým majitelem a vedením dostaly do negativní poloviny odpovědí. Stále více respondentů si myslí, že dostatečné množství informací důležitých pro výkon práce nedostává. Naopak firma K2013 se může pyšnit dobrými výsledky i v této oblasti. Záporné výsledky jednotlivců nemají vypovídací hodnotu velké skupiny, tedy pracovní skupiny.

Otázka č. 12: Sděluje Vám nadřizený jasně, jaké výsledky jsou od Vás očekávány?

Tabulka č. 12: Informovanost o očekávaných výsledcích

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
Alternativy	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	22	44	0	0	4	14,29
spíše ano	25	50	29	76,32	23	82,14
spíše ne	2	4	8	21,05	1	3,57
vůbec ne	1	2	1	2,63	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 12: Informovanost o očekávaných výsledcích



Výsledky:

Firma W2011: Na otázku, zda zaměstnanci jasně vědí, jaké výsledky jsou od nich očekávány, 94 % respondentů odpovědělo v roce 2011 „rozhodně ano“ nebo „spíše ano“. Celkem 4 % respondentů uvedlo, že spíše nevědí, jaké výsledky jsou od nich očekávány a 2 % dotazovaných zaměstnanců vůbec o těchto informacích nebyla seznámena.

Firma W2013: Při dotazníkovém šetření v roce 2013 byly výsledky firmy W2013 opět na horší úrovni než tomu bylo v minulosti. Celkem 76,32 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“, první variantu odpovědi nepoužil ani jeden z dotazovaných zaměstnanců. Celkem 21,05 % zaměstnanců, kteří spolupracovali při tomto průzkumu, uvádělo třetí variantu odpovědi „spíše ne“ a čtvrtou variantu „vůbec ne“ využilo 2,63 % odpovídajících zaměstnanců.

Firma K2013: Ve firmě K2013 jsou zaměstnanci dostatečně informováni o výsledcích, které jsou od nich očekávány. Celkem 96,43 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo kladné

odpovědi a pouze 3,57 % si toto spíše nemyslí. I přes toto nízké procento je tento výsledek dobrou vizitkou firmy K2013.

Diskuse:

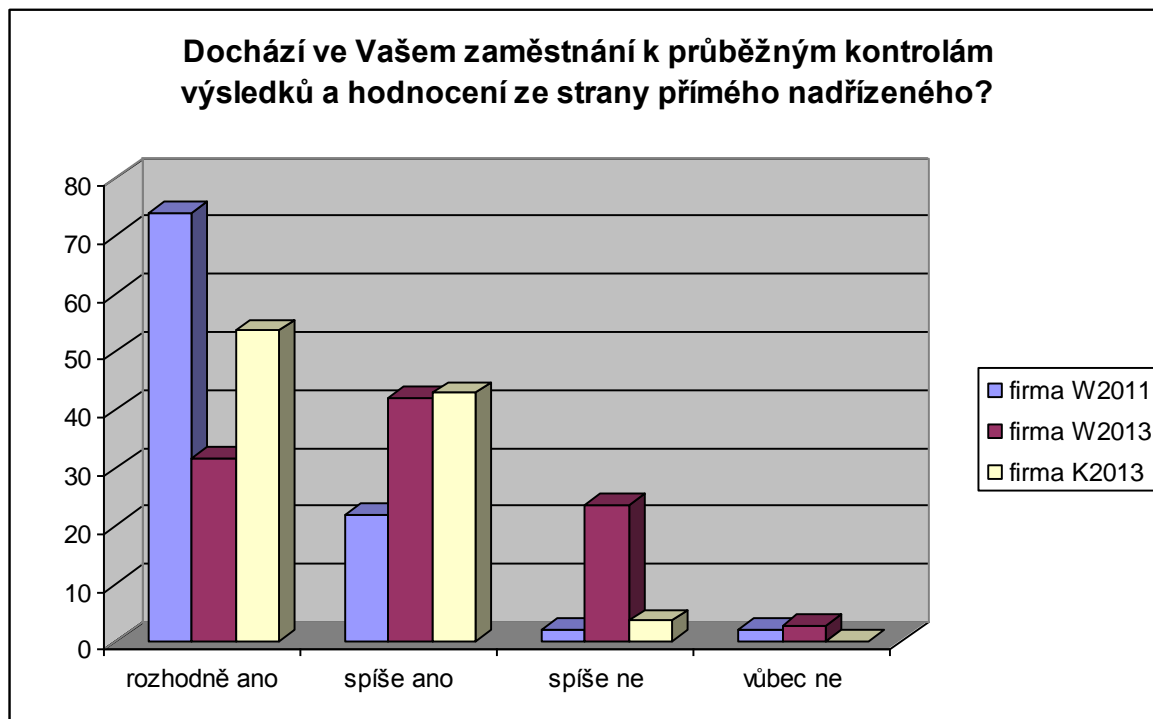
V porovnání s výsledky z minulosti firmy W2011 byly ty ve firmě W2013 o poznání horší, záporné odpovědi uvádělo výrazně více zaměstnanců, než tomu bylo v minulosti. Naopak firma K2013 disponuje lepšími výsledky než v minulosti.

Otázka č. 13: Dochází ve Vašem zaměstnání k průběžným kontrolám výsledků a hodnocení ze strany přímého vedoucího?

Tabulka č. 13: Četnost kontrol na pracovištích

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
Alternativy	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	37	74	12	31,58	15	53,57
spíše ano	11	22	16	42,11	12	42,86
spíše ne	1	2	9	23,68	1	3,57
vůbec ne	1	2	1	2,63	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 13: Četnost kontrol na pracovištích



Výsledky:

Firma W2011: Z výsledků získaných v minulosti bylo zjištěno, že ve firmě W2011 dochází k průběžným kontrolám, souhlasné odpovědi použilo celých 96 % respondentů. Celkem 4 % dotazovaných zaměstnanců využilo záporné odpovědi, tedy si myslí, že na jejich pracovišti k průběžným kontrolám nedochází.

Firma W2013: Ve firmě W2013 si je vědomo průběžných kontrol 73,69 % dotazovaných zaměstnanců, 23,68 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ne“ a 2,63 % respondentů uvedlo odpověď „vůbec ne“.

Firma K2013: Na pracovištích firmy K2013 k průběžným kontrolám dochází, první dvě varianty použilo pro své odpovědi 96,43 % respondentů. Pouze jeden zaměstnanec, tedy 3,57 %, uvedl, že na jeho pracovišti k průběžným kontrolám spíše nedochází.

Diskuse:

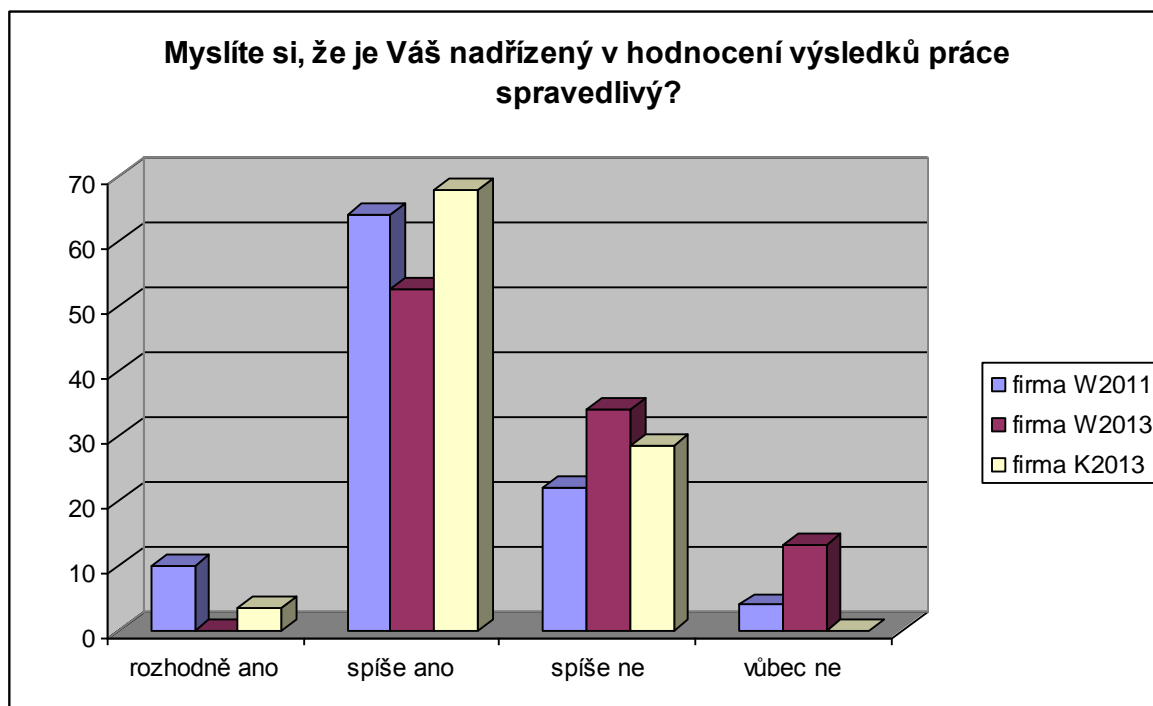
Oproti firmě W2011 mají firmy W2013 a K2013 nižší hodnoty v kladných odpovědích, avšak stále vysoké. Největší zhoršení, tedy absence kontrol, bylo zaznamenáno ve firmě W2013. Průběžné kontroly napomáhají k vyšší bdělosti zaměstnanců a hlavně přispívají vyšší kvalitě prováděné práce.

Otázka č. 14: Myslíte, že je Váš nadřízený v hodnocení výsledků práce spravedlivý?

Tabulka č. 14: Vyjádření spravedlnosti nadřízeného

Rok	2011		2013		2013	
Alternativy	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	5	10	0	0	1	3,57
spíše ano	32	64	20	52,63	19	67,86
spíše ne	11	22	13	34,21	8	28,57
vůbec ne	2	4	5	13,16	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 14: Vyjádření spravedlnosti nadřízeného



Výsledky:

Firma W2011: V očích zaměstnanců byl v roce 2011 jejich nadřízený spíše spravedlivý, takto odpovídalo 74 % respondentů. Celkem 22 % respondentů použilo odpověď „spíše ne“ a variantu „vůbec ne“ uvedly 4 % dotazovaných zaměstnanců.

Firma W2013: Ve firmě W2013 ocenilo spravedlivost nadřízeného 52,63 % respondentů odpovědí „spíše ano“. Celkem 34,21 % respondentů si spíše nemyslí, že je jejich nadřízený spravedlivý a 13,16 % respondentů resolutně odmítá, že by jejich vedoucí byl ve svém chování a hodnocení spravedlivý.

Firma K2013: Na pracovištích firmy K2013 panuje přátelská atmosféra i ve vztahu nadřízený a podřízený. Celkem 71,43 % dotazovaných zaměstnanců svými odpověďmi ocenilo spravedlivost nadřízeného a projevilo tak svou spokojenost v tomto směru. Zápornou odpověď využilo v dotazníkovém šetření 28,57 % respondentů.

Diskuse:

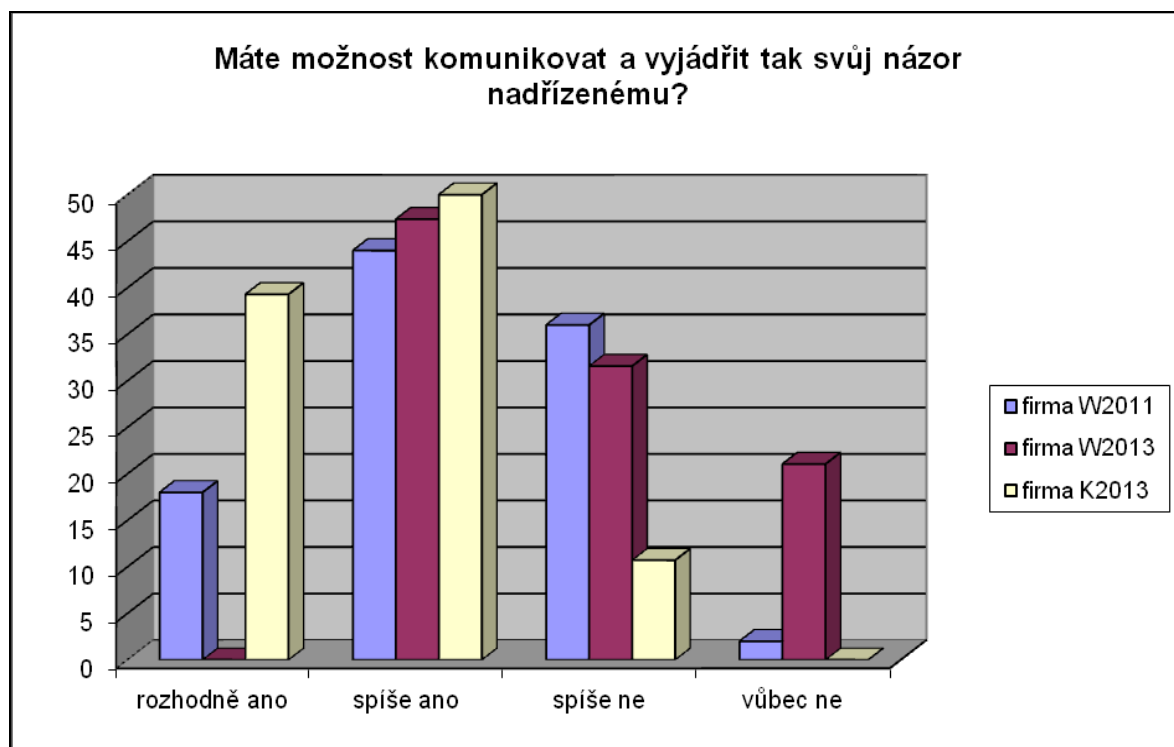
V případě firmy W2013 byly výsledky týkající se spravedlivosti nadřízených na pracovištích méně pozitivní než v případě výsledků z roku 2011, tedy firmy W2011, téměř jedna polovina respondentů není spokojena se spravedlivostí nadřízeného. Z průzkumu ve firmě K2013 vyšly výsledky pozitivnější než v minulosti. Spravedlivost nadřízených je jedním z motivačních faktorů, a proto tyto pozitivní výsledky přispívají ke spokojenosti zaměstnanců a také například k vyšší produktivitě práce.

Otázka č. 15: Máte možnost komunikovat a vyjádřit tak svůj názor nadřízenému?

Tabulka č. 15: Možnost komunikace s nadřízeným

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
Alternativy	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	9	18	0	0	11	39,29
spíše ano	22	44	18	47,37	14	50
spíše ne	18	36	12	31,58	3	10,71
vůbec ne	1	2	8	21,05	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 15: Možnost komunikace s nadřízeným



Výsledky:

Firma W2011: V původní firmě W2011 při průzkumu v roce 2011 vyšly poměrně dobré výsledky, co se týče možnosti zaměstnanců komunikovat s nadřízeným a vyjádřit tak své názory. Celých 62 % dotazovaných zaměstnanců nemělo v tomto směru větší problémy. Celkem 36 % respondentů uvedlo „spíše ne“ a 2 % respondentů uvedlo poslední alternativu odpovědi, tedy „vůbec ne“. Po bližším přezkoumání bylo zjištěno, že tyto záporné odpovědi vycházejí pouze z jednoho pracoviště, zde byly špatné mezilidské vztahy.

Firma W2013: Pokud si odpovědní tabulku firmy W2013 rozdělíme na dvě poloviny, můžeme konstatovat spíše špatné komunikační možnosti, záporné odpovědi uvedlo 52,63 % respondentů, tedy více než jedna polovina. Celkem 47,37 % dotazovaných zaměstnanců spíše nemají problémy v komunikaci s nadřízeným.

Firma K2013: Ve firmě K2013 problémy s komunikací mezi nadřízeným a podřízeným nemají. Z průzkumu vyšly v tomto směru vynikající výsledky. Celkem 89,29 %

dotazovaných zaměstnanců problémy s vyjadřováním svých názorů nemají. Pouze 10,71 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ne“. Tento výsledek můžeme přikládat opět mezilidským neshodám.

Diskuse:

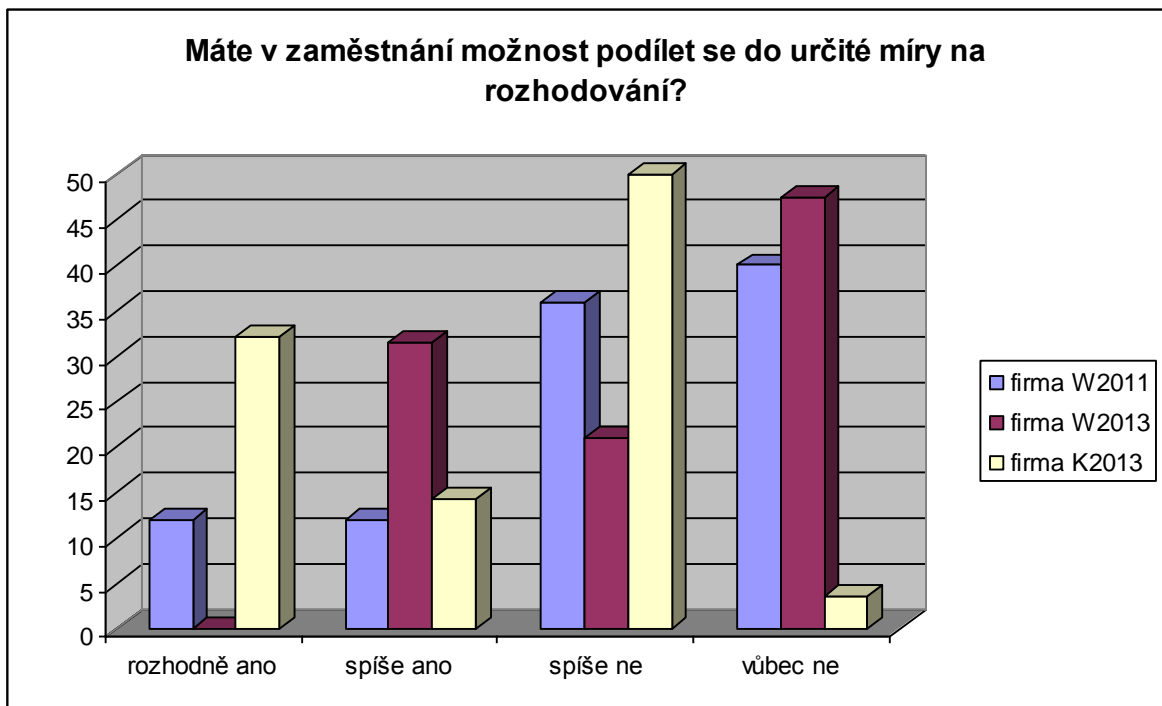
Ve firmě W2013 opět i v tomto směru vycházely záporné odpovědi. Z rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že skutečně možnost komunikovat a vyjádřit tak své názory nemají. To samozřejmě dokazuje též nespokojenost zaměstnanců a rozhodně nedochází k motivačním účinkům.

Otázka č. 16: Máte v zaměstnání možnost podílet se do určité míry na rozhodování?

Tabulka č. 16: Možnost rozhodování

Rok	2011		2013		2013	
Alternativy	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	6	12	0	0	9	32,14
spíše ano	6	12	12	31,58	4	14,29
spíše ne	18	36	8	21,05	14	50
vůbec ne	20	40	18	47,37	1	3,57
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 16: Možnost rozhodování



Výsledky:

Firma W2011: V roce 2011 ve firmě W2011 možnost zaměstnanců podílet se do určité míry na rozhodování spíše nebyla, 76 % respondentů použilo odpovědi z druhé poloviny tabulky, tedy spíše a vůbec ne. Celkem 24 % respondentů tuto možnost spíše mělo. Nutno doplnit, že tyto dotazníky vyplňovali jak řadoví zaměstnanci, tak i někteří vedoucí pracovišť. Ti samozřejmě tuto možnost do určité míry měli, museli se operativně rozhodovat o skutečnostech, které byly aktuální. Na zásadních rozhodnutích se ovšem podílelo výlučně vedení společnosti.

Firma W2013: Ve firmě W2013 musejí zaměstnanci problémy spíše řešit se svými nadřízenými, celkem 68,42 % dotazovaných uvedlo spíše a vůbec ne. Celkem 31,58 % tuto možnost spíše má. Zhoršení v této oblasti je oproti minulosti výrazné.

Firma K2013: Ve firmě K2013 komunikační problémy nejsou, jak již víme z předchozích grafů. Celkem 46,43 % respondentů má možnost podílet se do určité míry na rozhodování

o řešení problémů, které ovlivňují jejich práci, avšak nadpoloviční většina, tedy 53,57 %, tuto možnost spíše nemá. Zaměstnanci ovšem v tomto směru nespokojeni nejsou, protože nemají problém v komunikaci a tento systém řešení nastalých situací přijali jako součást fungujícího systému.

Diskuse:

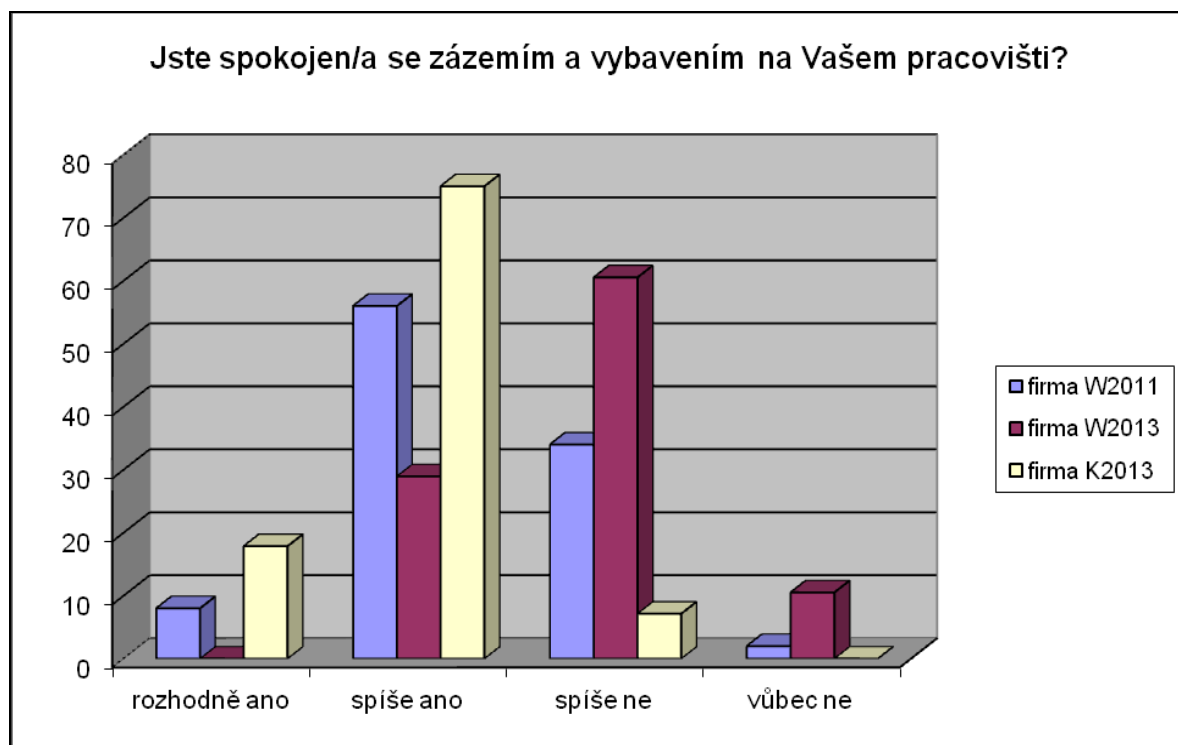
Nejhorsí výsledek můžeme konstatovat opět v případě firmy W2013, která zaměstnance nenechá provádět ani rozhodnutí týkající se jejich práce. Tato situace by nebyla tolik alarmující, kdyby nevázla komunikace mezi zaměstnanci a jejich vedoucími. Tento stav může samozřejmě ovlivňovat i výsledky firmy a rozhodně není motivujícím prvkem pro zaměstnance.

Otázka č. 17: Jste spokojen/a se zázemím a vybavením na Vašem pracovišti?

Tabulka č. 17: Spokojenost se zázemím a vybavením na pracovištích

Rok	2011		2013		2013	
Alternativy	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	4	8	0	0	5	17,86
spíše ano	28	56	11	28,95	21	75
spíše ne	17	34	23	60,53	2	7,14
vůbec ne	1	2	4	10,52	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 17: Spokojenost se zázemím a vybavením na pracovištích



Výsledky:

Firma W2011: V otázce vybavení byla největší nespokojenost zaznamenána v minulosti v jednom konkrétním středisku firmy W2011 a také byly navrženy změny pro zvýšení pocitu zázemí a spokojenosti s vybavením pracoviště. Celkem 36 % respondentů uvedlo záporné odpovědi, tedy spíše a vůbec ne, avšak 64 % dotazovaných projevilo svou spokojenost se stávajícím stavem.

Firma W2013: Oproti minulosti se zřejmě stav ve firmě W2013 s novým majitelem viditelně pohoršil. Celkem 71,05 % respondentů spíše a vůbec není spokojeno se zázemím a vybavením pracoviště a jen 28,95 % respondentů je se současným stavem spíše spokojených. Po bližším přezkoumání bylo zjištěno, že zaměstnanci mají již zastaralé vybavení kanceláří a jiných pracovišť, které již nefunguje jak má.

Firma K2013: Vybavení pracovišť firmy K2013 je moderně zařízeno a v případě požadavku na změnu bývá spíše vyhověno. Zaměstnanci si v tomto směru nestěžují, 92,86

% respondentů vyjádřilo spokojenost. Pouze 7,14% respondentů uvedlo odpověď „spíše ne“. Resolutní nesouhlas neprojevil ani jeden z respondentů.

Diskuse:

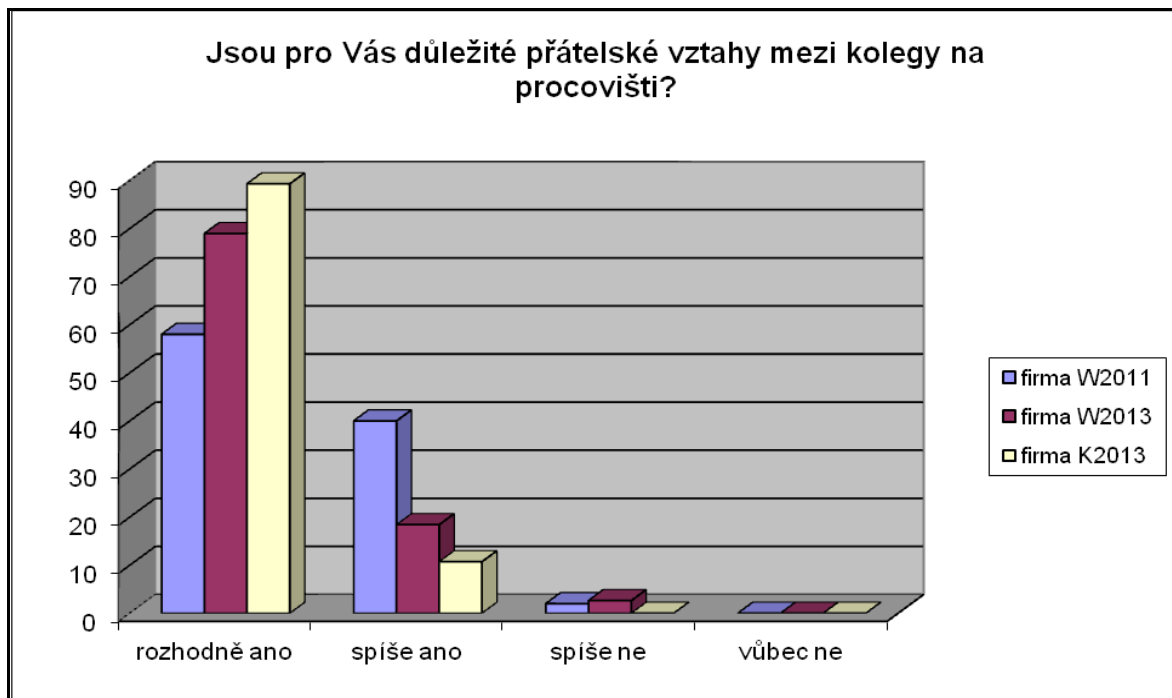
Jak již bylo řečeno, v minulosti byl problém v tomto směru pouze na jednom konkrétním pracovišti, které v současné době náleží firmě W2013. Z výsledků je patrné, že v této firmě nedošlo v průběhu dvou let k jakémukoliv řešení nastalé situace, naopak se pohoršily i odpovědi jiných pracovišť. Ve firmě K2013 jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením pracoviště. Tento výsledek může být také podtržen skutečností, že někteří zaměstnanci přestoupili k této firmě z původních pracovišť firmy W2011.

Otázka č. 18: Jsou pro Vás důležité přátelské vztahy na pracovišti?

Tabulka č. 18: Důležitost přátelských vztahů

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	29	58	30	78,95	25	89,29
spíše ano	20	40	7	18,42	3	10,71
spíše ne	1	2	1	2,63	0	0
vůbec ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 18: Důležitost přátelských vztahů



Výsledky:

Firma W2011: V roce 2011 zaměstnanci vyjádřili důležitost přátelských vztahů na pracovištích, které jsou pro ně také motivující. Pro 98 % respondentů byly přátelské vztahy důležité a pouze 2 % respondentů uvedla třetí odpověď dotazníku „spíše ne“. Tuto odpověď můžeme přikládat špatnému psychickému stavu jedince a jeho problémům.

Firma W2013: Ve firmě W2013 vyšly z průzkumu zcela podobné výsledky, většina respondentů (97,37 %) preferuje přátelské vztahy na pracovišti, 2,63 % z dotazovaných uvedlo, že pro ně přátelské vztahy na pracovišti spíše důležité nejsou. Jako v případě firmy W2011 tuto odpověď můžeme přikládat špatnému psychickému stavu jedince, momentálnímu rozčilení nebo jeho problémům.

Firma K2013: Ve firmě K2013 jsou zaměstnanci zásadně na straně přátelských vztahů na pracovišti a tento postoj se rovněž odráží na skutečném stavu pracovní skupiny. Celkem 100 % respondentů uvedlo kladné odpovědi.

Diskuse:

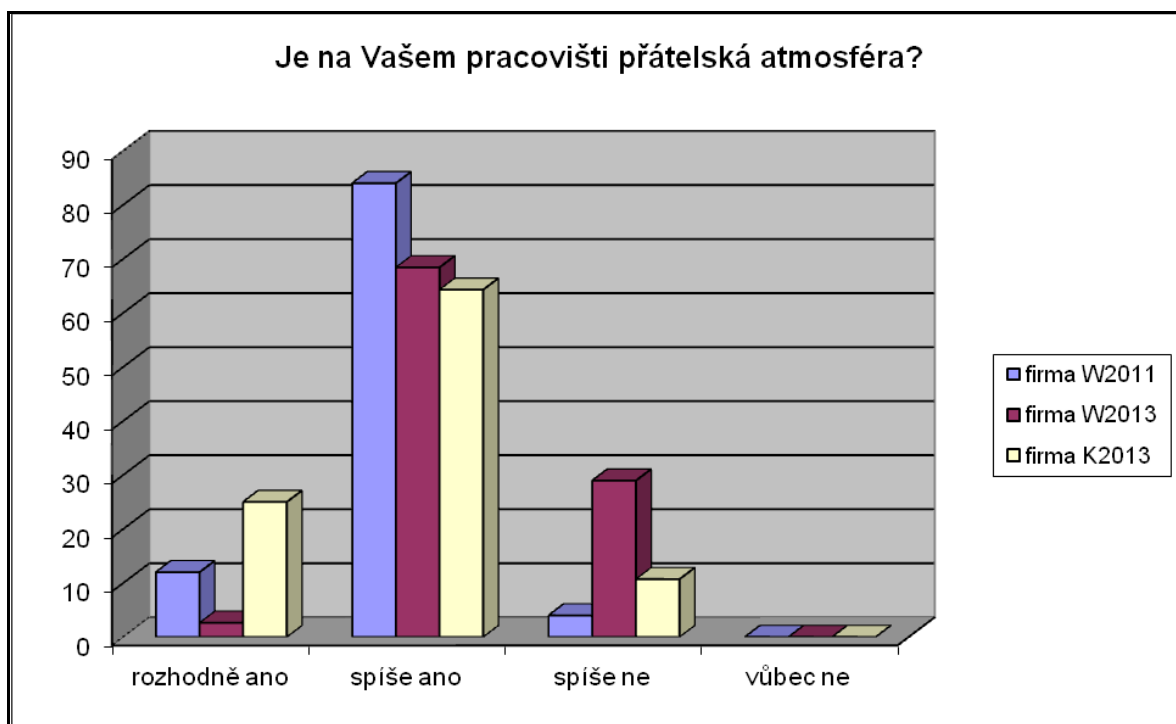
V tomto směru vychází výsledky velice dobře a nijak zásadně se neliší s výsledky získanými v minulosti ve firmě W2011. Téměř všichni jsou si vědomi toho, že přátelské vztahy na pracovišti jsou důležité.

Otázka č. 19: Je na Vašem pracovišti přátelská atmosféra?

Tabulka č. 19: Přátelská atmosféra na pracovištích

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	6	12	1	2,63	7	25
spíše ano	42	84	26	68,42	18	64,29
spíše ne	2	4	11	28,95	3	10,71
vůbec ne	0	0	0	0	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 19: Přátelská atmosféra na pracovištích



Výsledky:

Firma W2011: Dle výsledků můžeme říci, že na pracovištích firmy W2011 panovala spíše přátelská atmosféra a to bylo samozřejmě také motivující pro samotné zaměstnance, pro které, jak jsme se dozvěděli z předchozího grafu, je tento stav důležitý a žádoucí. Celkem 96 % respondentů hodnotilo atmosféru na pracovištích jako přátelskou, pouze 4 % respondentů si toto spíše nemyslela.

Firma W2013: Celkem 71,05 % dotazovaných zaměstnanců si myslí, že je na jejich pracovišti přátelská atmosféra, 28,95 % respondentů tento dojem nemá a uvedlo odpověď „spíše ne“.

Firma K2013: Pro 89,29 % zaměstnanců, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření, je atmosféra na jejich pracovišti přátelská, 10,71 % dotazovaných v tomto směru spokojeni spíše nejsou.

Diskuse:

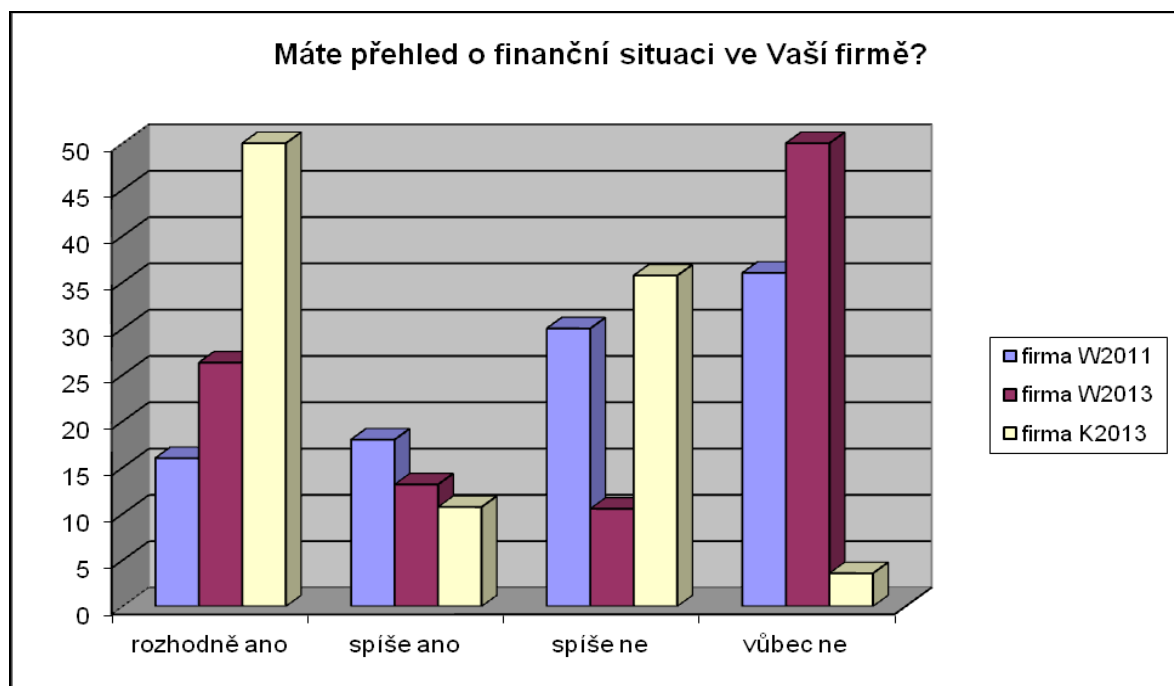
Výsledky šetření dokázaly, že atmosféra na pracovištích firem je stále spíše přátelská, ovšem zjištěná data firmy W2013 jsou výrazně negativnější, než tomu bylo v minulosti. Více než jedna čtvrtina respondentů nespátřuje atmosféru na pracovišti jako přátelskou a to samozřejmě může negativně ovlivňovat výkony zaměstnanců.

Otázka č. 20: Máte přehled o finanční situaci ve Vaší firmě?

Tabulka č. 20: Přehled zaměstnanců o finanční situaci firmy

Rok	2011		2013		2013	
Alternativy	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	8	16	10	26,31	14	50
spíše ano	9	18	5	13,16	3	10,72
spíše ne	15	30	4	10,53	10	35,71
vůbec ne	18	36	19	50	1	3,57
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 20: Přehled zaměstnanců o finanční situaci firmy



Výsledky:

Firma W2011: V roce 2011 v podniku W2011 povědomí o finanční situaci firmy zaměstnanci spíše neměli, 66 % respondentů odpovídalo pomocí záporných odpovědí. Celkem 18 % dotazovaných uvedlo odpověď „spíše ano“ a 16 % dotazovaných finanční situaci firmy rozhodně zná.

Firma W2013: Ve firmě W2013 zaměstnanci o finanční situaci povědomí spíše nemají, dokonce nejvíce využívali poslední variantu odpovědi. Celkem záporné odpovědi využilo 60,53 % dotazovaných zaměstnanců. Celkem 13,16 % respondentů uvedlo „spíše ano“ a 26,31 % respondentů dokonce „rozhodně ano“.

Firma K2013: Ve firmě K2013 byla znalost finanční situace podniku na nejvyšší úrovni, pro 60,72 % respondentů je finanční situace známa. 35,71 % zaměstnanců, kteří se na průzkumu podíleli, finanční situaci spíše neznají a pouze 3,57 % dotazovaných se v tomto směru zcela neorientuje.

Diskuse:

V porovnání s výsledky firmy W2011 jsou tyto zjištěné v roce 2013, tedy konkrétně firmy W2013, radikálními odpověďmi na horší úrovni než tomu bylo v minulosti. Více než polovina respondentů této firmy povědomí o finanční situaci podniku nemá. Tento stav můžeme též přikládat špatné komunikaci na pracovišti. Ve firmě K2013 komunikace funguje na dobré úrovni a tato informovanost tomu též odpovídá. Výsledky firmy mohou být pro zaměstnance motivující, a proto je žádoucí s nimi pracovníky seznamovat.

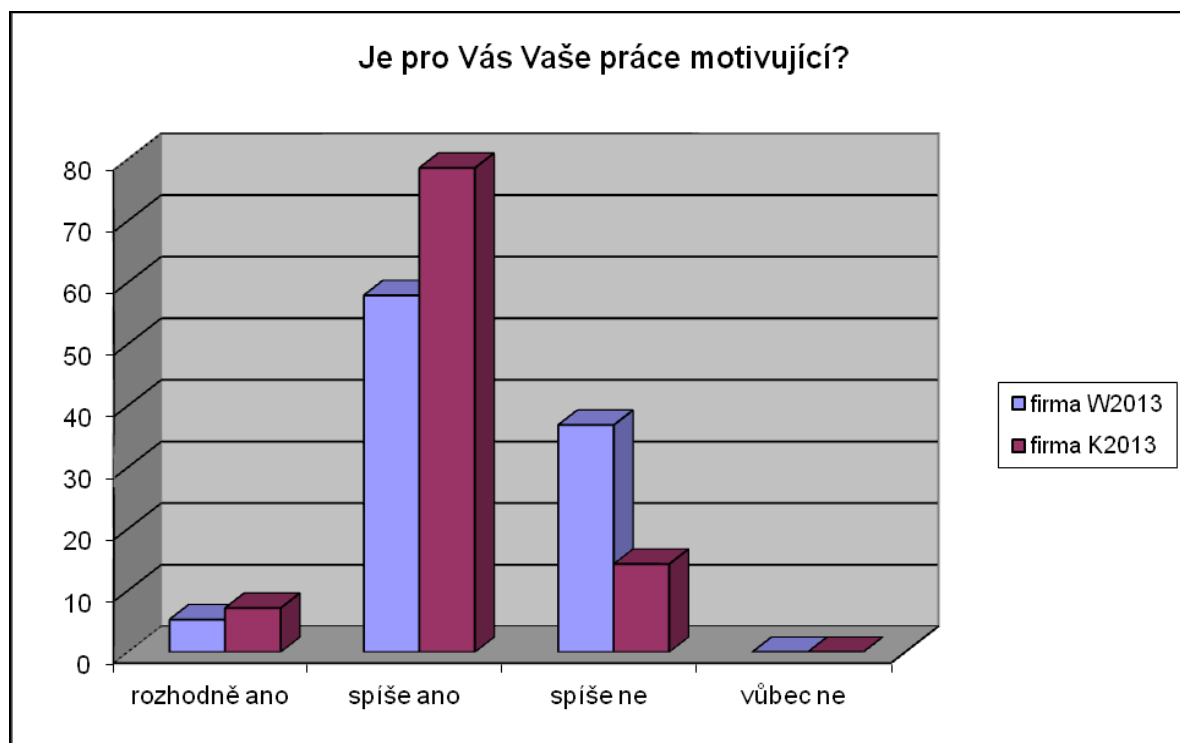
Následujících osm dotazníkových otázek bylo v roce 2013 do původního dotazníku přidáno. Tyto otázky se zaměřují výhradně na motivaci zaměstnanců a mohou být při výkladu výsledků dotazníkového šetření vysvětlující.

Otázka č. 21: Je pro Vás Vaše práce motivující?

Tabulka č. 21: Motivovanost prací

Rok	2013		2013	
	firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	2	5,27	2	7,14
spíše ano	22	57,89	22	78,57
spíše ne	14	36,84	4	14,29
vůbec ne	0	0	0	0
Celkem	38	100	28	100

Graf č. 21: Motivovanost prací



Výsledky:

Firma W2013: Ve výsledcích převládají kladné odpovědi, pro 63,16 % respondentů je jejich práce rozhodně nebo spíše motivující. Celkem 36,84 % dotazovaných použilo odpověď „spíše ne“. Zcela záporná varianta použita nebyla.

Firma K2013: Celkem 85,71 % respondentů projevilo motivační schopnosti jejich práce na svou osobu a 14,29 % využilo odpovědní varianty „spíše ne“.

Diskuse:

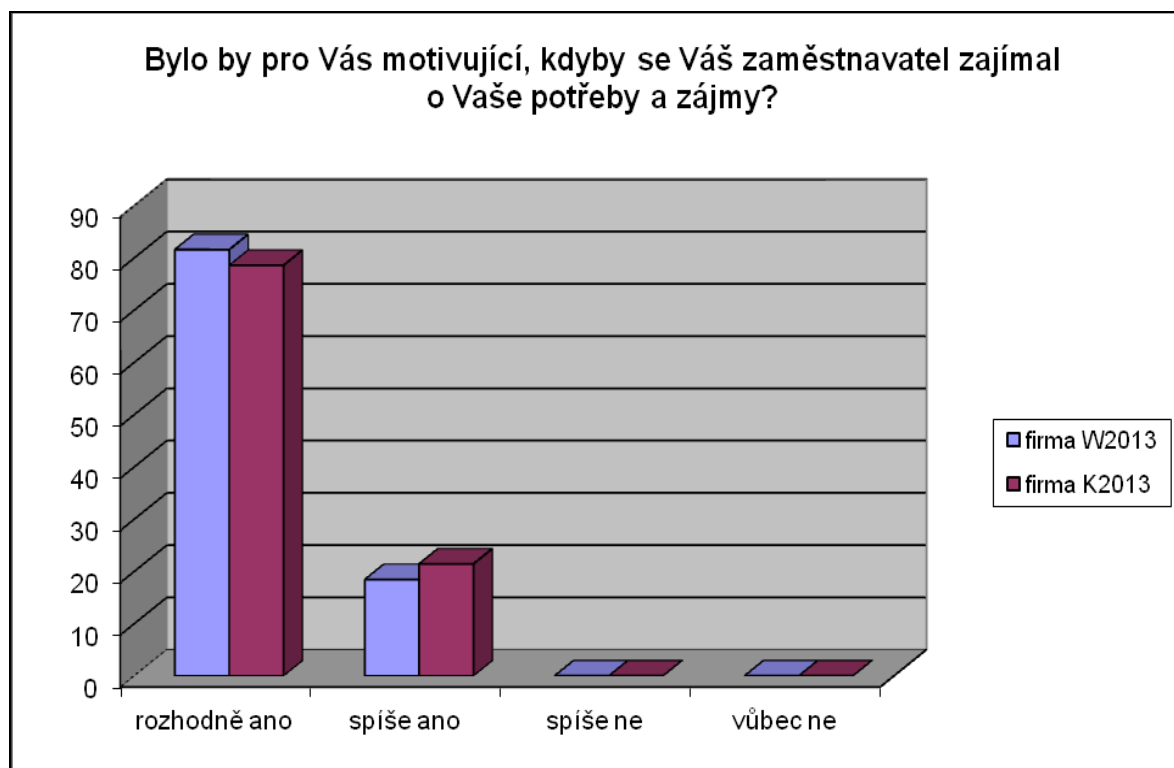
Dle těchto výsledků můžeme konstatovat, že ačkoliv zaměstnanci v podniku W2013, dle výše uvedených výsledků, spokojeni nejsou, vyšel v tomto průzkumu překvapivý výsledek. Motivací je pro zaměstnance obsah práce, která je baví a představuje pro ně zdroj obživy. Neopomenutelný výsledek je také to, že více než třetina respondentů motivována prací spíše není.

Otázka č. 22: Bylo by pro Vás motivující, kdyby se Váš zaměstnavatel zajímal o Vaše potřeby a zájmy?

Tabulka č. 22: Motivovanost zaměstnavatelovým zájmem

Rok	2013		2013	
Alternativy	firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	31	81,58	22	78,57
spíše ano	7	18,42	6	21,43
spíše ne	0	0	0	0
vůbec ne	0	0	0	0
Celkem	38	100	28	100

Graf č. 22: Motivovanost zaměstnavatelovým zájmem



Výsledky:

Firma W2013: Z průzkumu je patrné, že pro zaměstnance firmy W2013 je rozhodně motivující, když se zaměstnavatel zajímá o jejich zájmy a potřeby. Celých 100 % respondentů, tedy všichni dotazovaní, využili pro své odpovědi kladné varianty dotazníku a vyjádřili, že by pro ně tato forma zájmu motivující byla.

Firma K2013: Téměř totožné výsledky byly shledány i ve firmě K2013. Pro 100 % respondentů by bylo motivující, kdyby se jejich zaměstnavatel zajímal o jejich potřeby.

Diskuse:

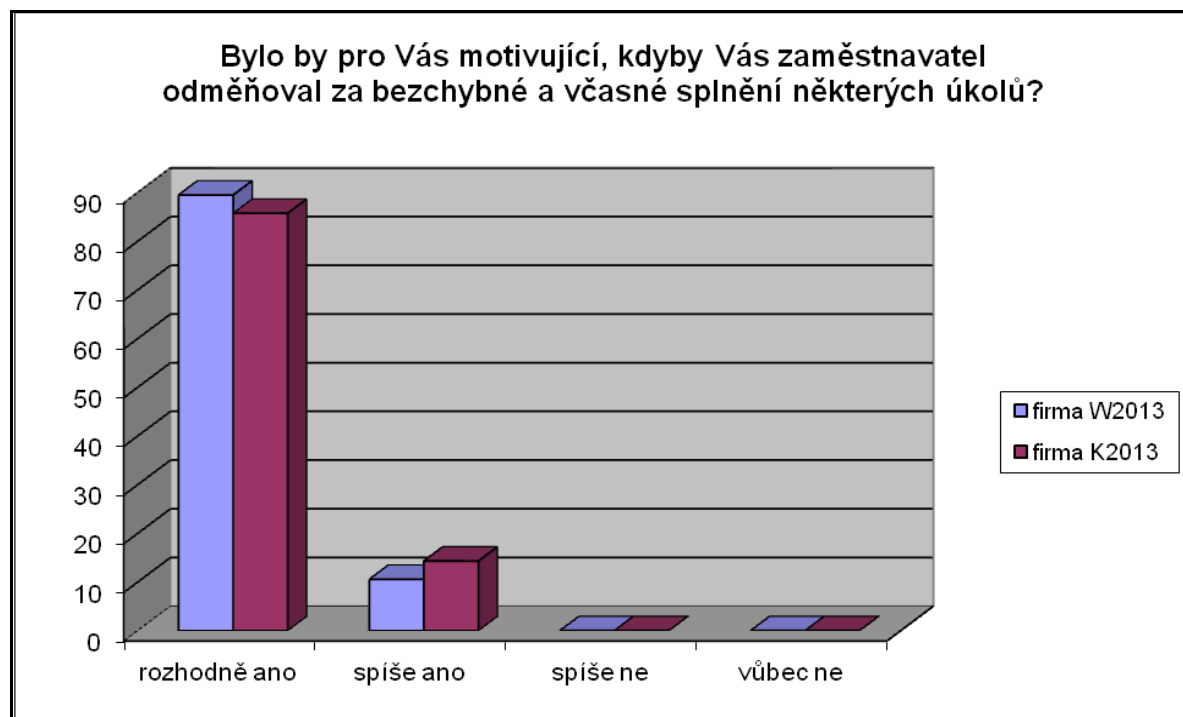
V tomto bodě vyšly výsledky dle očekávání. Není nic podivného na tom, že zaměstnanci jsou spokojeni, když zaměstnavateli nejsou lhostejní.

Otázka č. 23: Bylo by pro Vás motivující, kdyby Vás zaměstnavatel odměňoval za bezchybné a včasné splnění některých úkolů?

Tabulka č. 23: Motivovanost odměňováním za bezchybné a včasné splnění úkolů

Rok	2013		2013	
	firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	34	89,47	24	85,71
spíše ano	4	10,53	4	14,29
spíše ne	0	0	0	0
vůbec ne	0	0	0	0
Celkem	38	100	28	100

Graf č. 23: Motivovanost odměňováním za bezchybné a včasné splnění úkolů



Výsledky:

Firma W2013: V případě 23. otázky vyšly jasné výsledky. Pro 100 % respondentů firmy W2013 by tyto zmíněné postupy byly motivující.

Firma K2013: Kdyby zaměstnavatel odměňoval zaměstnance za včasné a bezchybné splnění některých úkolů, motivovalo by to 100 % respondentů i v tomto podniku K2013.

Diskuse:

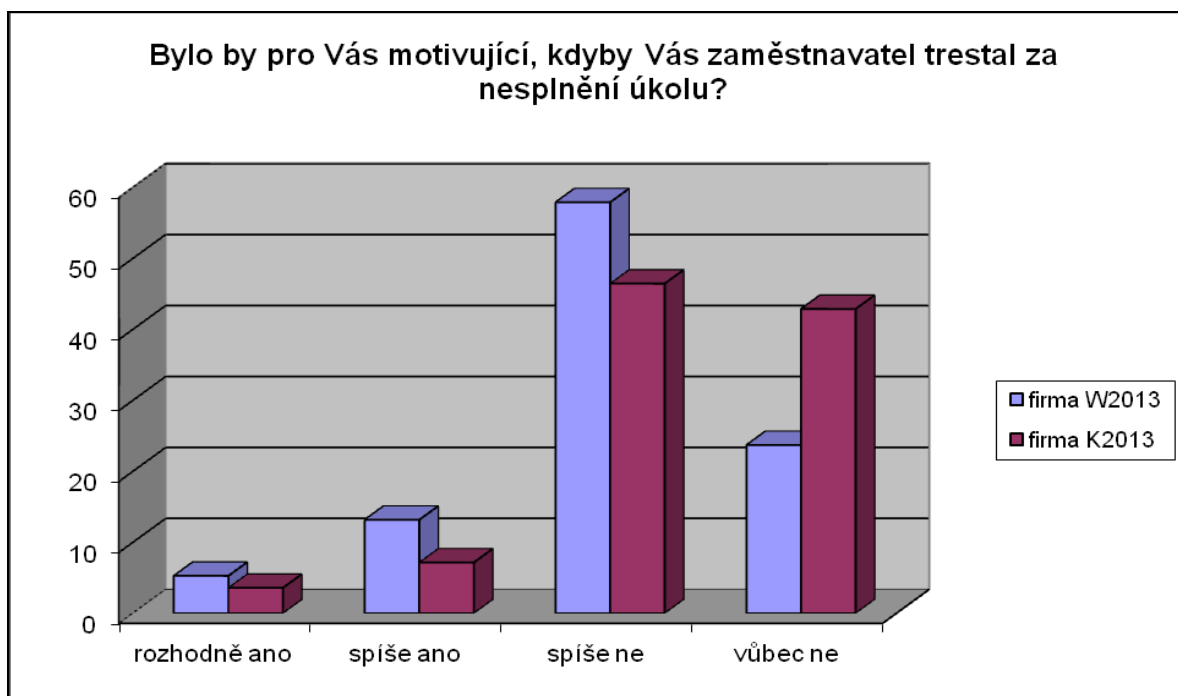
Dle očekávání by odměna za včasné a bezchybné splnění některých úkolů byla pro respondenty motivující, zároveň by zaměstnavatel docílil vyšších výsledků.

Otázka č. 24: Bylo by pro Vás motivující, kdyby Vás zaměstnavatel trestal za nesplnění úkolu?

Tabulka č. 24: Motivovanost trestem za nesplnění úkolu

Rok	2013		2013	
	firma W2013		firma K2013	
Alternativy	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	2	5,26	1	3,57
spíše ano	5	13,16	2	7,14
spíše ne	22	57,89	13	46,43
vůbec ne	9	23,69	12	42,86
Celkem	38	100	28	100

Graf č. 24: Motivovanost trestem za nesplnění úkolu



Výsledky:

Firma W2013: Při vyhodnocení výsledků týkajících se této otázky bylo zjištěno, že pro 81,58 % zaměstnanců by tento režim motivujícím nebyl. 13,16 % dotazovaných zaměstnanců uvedlo odpověď „spíše ne“. Pro 5,26 % respondentů by tyto postupy motivující byly.

Firma K2013: I v případě firmy K2013 uváděli respondenti v souvislosti s touto otázkou spíše záporné odpovědi. Pro 89,29 % odpovídajících by tyto postupy motivující nebyly. 7,14 % respondentů použilo pro odpověď variantu „spíše ano“ a pro 3,57 % by vědomí, že v případě nesplnění úkolu budou potrestáni, bylo motivující.

Diskuse:

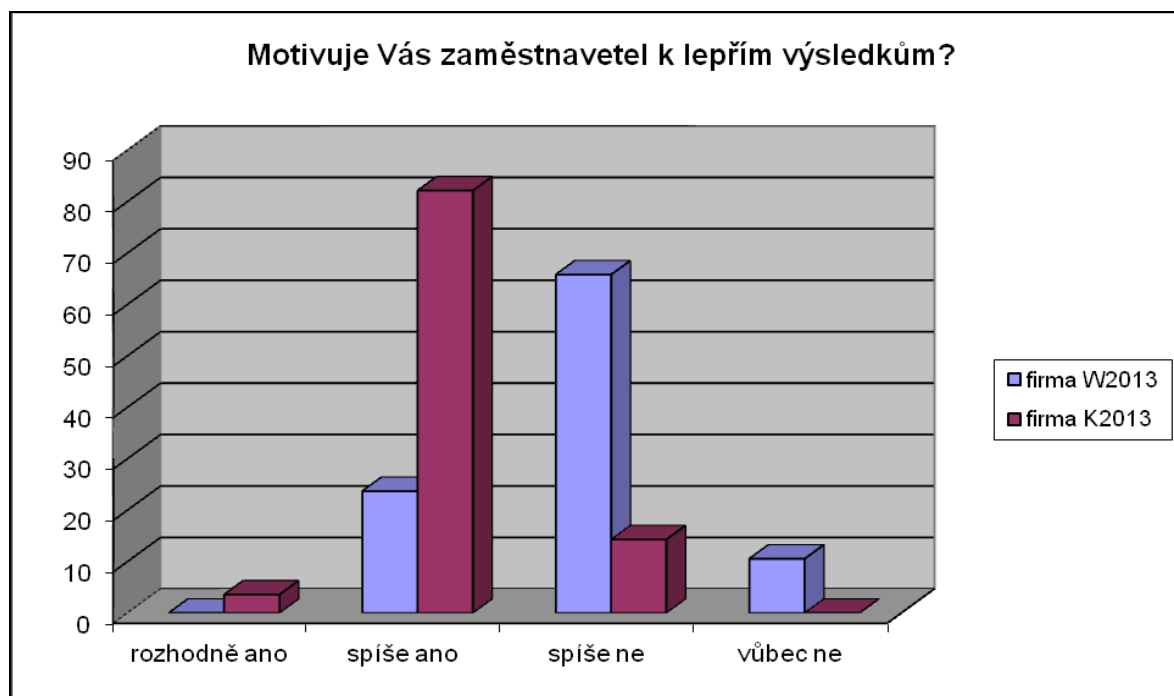
Zaměstnanci k odůvodnění svých odpovědí sdělili, že tyto postupy by pro některé byly velice stresující. Samozřejmě by se pracovníci snažili, aby měli všechny zadané úkoly v pořádku a ve stanoveném termínu hotové, ale zhoršovalo by to jejich spokojenost a uvádělo je do stresu. Tyto postupy jsou pro většinu respondentů nepředstavitelné, ovšem v podniku W2013 by 18,42 % respondentů bylo ochotno na tento systém přistoupit. Tento postoj si můžeme vysvětlit nedostatkem motivačních prostředků ve firmě W2013.

Otázka č. 25: Motivuje Vás Váš zaměstnavatel k lepším výsledkům?

Tabulka č. 25: Motivace od zaměstnavatele

Rok	2013		2013	
	firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	0	0	1	3,57
spíše ano	9	23,68	23	82,14
spíše ne	25	65,79	4	14,29
vůbec ne	4	10,53	0	0
Celkem	38	100	28	100

Graf č. 25: Motivace od zaměstnavatele



Výsledky:

Firma W2013: V případě otázky č. 25 byly odpovědi spíše nerozhodné. Ačkoliv nejvíce hlasů získaly odpovědi z prostředku tabulky, pokud by se tabulka rozdělila na dvě poloviny, tedy na kladnou a zápornou, převládají odpovědi z druhé poloviny. Celkem 76,32 % respondentů motivováno zaměstnavatelem spíše není. Méně než jedna čtvrtina dotazovaných použilo odpověď „spíše ano“.

Firma K2013: Ve firmě K2013 naopak převládaly odpovědi kladné. Celkem 85,71 % dotazovaných zaměstnanců si myslí, že je zaměstnavatel motivuje k lepším výsledkům a 14,29 % respondentů si toto spíše nemyslí.

Diskuse:

Ve firmě K2013 se projevíly předpokládané výsledky, tedy že zaměstnanci jsou zaměstnavatelem motivováni, avšak ve firmě W2013 v tomto směru převažovala veliká

nejistota a nakonec se výsledné odpovědi nacházely spíše ve druhé polovině tabulky. Zaměstnancům v tomto podniku chybí motivace k lepším výsledkům.

Otázka č. 26: Bylo by pro Vás motivující, kdyby pro Vás zaměstnavatel zajišťoval školení, semináře nebo kurzy, které by napomáhaly Vašemu seberozvoji a seberealizaci?

Tabulka č. 26: Motivace prostřednictvím školení, seminářů nebo vzdělávacích kurzů

Rok	2013		2013	
Alternativy	firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	24	63,16	18	64,29
spíše ano	6	15,79	10	35,71
spíše ne	5	13,16	0	0
vůbec ne	3	7,89	0	0
Celkem	38	100	28	100

Graf č. 26: Motivace prostřednictvím školení, seminářů nebo vzdělávacích kurzů



Výsledky:

Firma W2013: Ve většině případů by pro zaměstnance firmy W2013 bylo motivující, kdyby pro ně zaměstnavatel zajišťoval školení, semináře nebo kurzy, které by napomáhaly jejich rozvoji a realizaci, celkem kladné odpovědi uvedlo 78,95 % respondentů. Pro 13,16 % respondentů by toto motivující spíše nebylo a 7,89 % dotazovaných o tento druh motivace rozhodně nestojí.

Firma K2013: Ve firmě K2013 o tuto podobu motivace zaměstnanci stojí, souhlasné odpovědi využilo 100 % respondentů.

Diskuse:

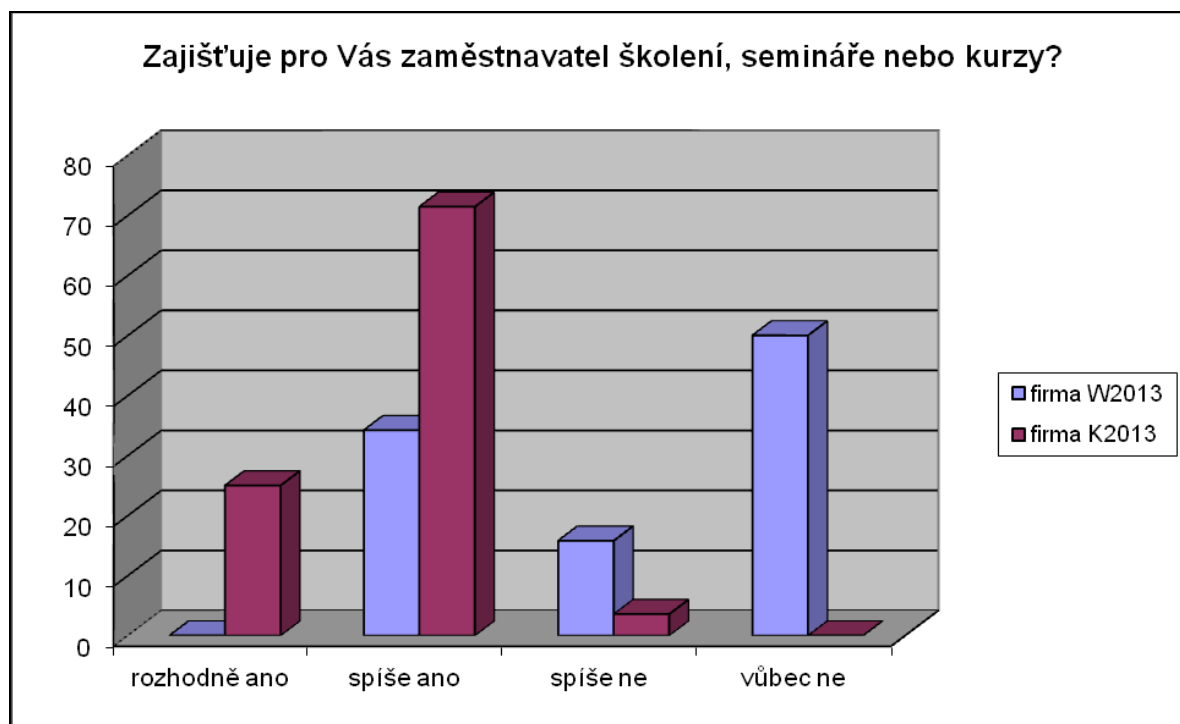
V obou firmách by pro zaměstnance bylo motivující, kdyby pro ně zaměstnavatel zajišťoval školení, semináře nebo vzdělávací kurzy, pouze malé procento respondentů ve firmě W2013 o tento druh motivace nestojí.

Otázka č. 27: Zajišťuje pro Vás zaměstnavatel školení, semináře nebo kurzy?

Tabulka č. 27: Školení, semináře nebo vzdělávací kurzy na pracovišti

Rok	2013		2013	
	firma W2013		firma K2013	
Alternativy	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	0	0	7	25
spíše ano	13	34,21	20	71,43
spíše ne	6	15,79	1	3,57
vůbec ne	19	50	0	0
Celkem	38	100	28	100

Graf č. 27: Školení, semináře nebo vzdělávací kurzy na pracovišti



Výsledky:

Firma W2013: Celkem 65,79 % respondentů firmy W2013 si myslí, že pro jejich rozvoj zaměstnavatel nezajišťuje dostatek školení nebo seminářů a 34,21 % dotazovaných se spíše přiklání k odpovědi „ano“. Záporné odpovědi bohužel převládají.

Firma K2013: Ve firmě K2013 jsou zaměstnanci průběžně proškolení, celkem 96,43 % respondentů tuto skutečnost potvrdilo. Celkem 3,57 % respondentů tuto skutečnost popřelo.

Diskuse:

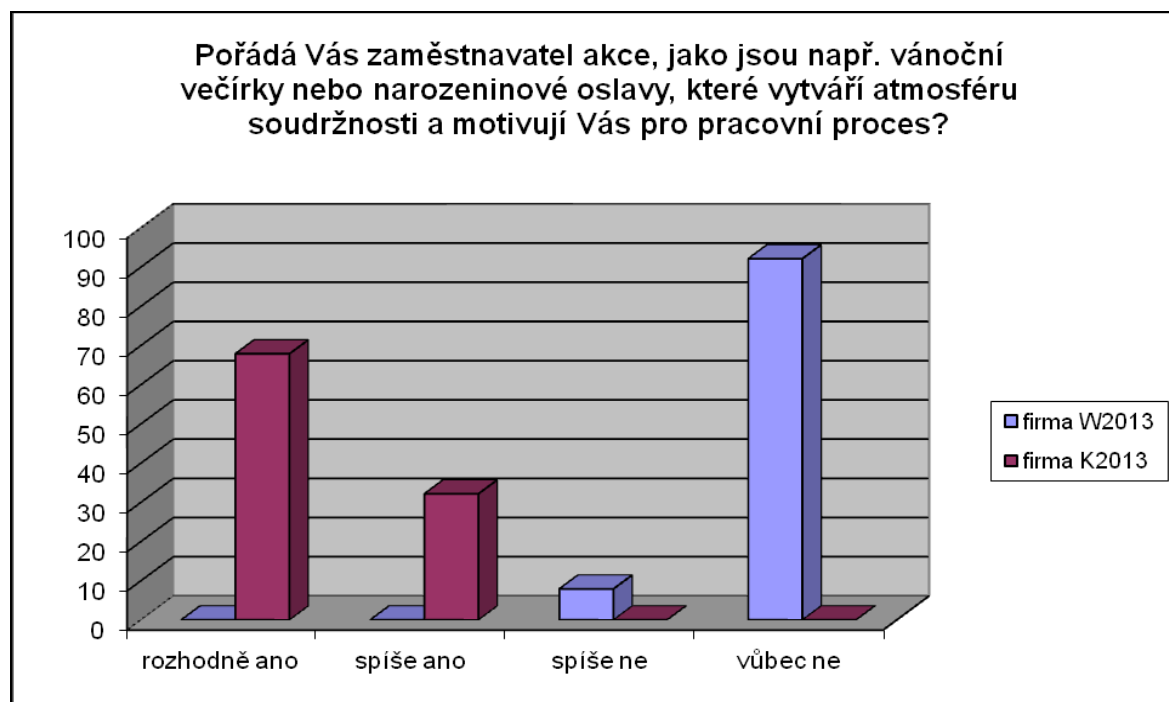
Mezi těmito dvěma firmami, jak je též patrné z výše uvedených výsledků, je z pohledu spokojenosti zaměstnanců a péče o ně, velký rozdíl. I co se týče této otázky. Ve firmě W2013 školení a semináře navštěvují pouze zaměstnanci, u kterých je toto nezbytně nutné, a ve firmě K2013 je to pro zaměstnance standardní.

Otázka č. 28: Pořádá Váš zaměstnavatel akce, jako jsou např. vánoční večírky nebo narozeninové oslavy, které vytváří atmosféru soudržnosti a motivují Vás pro pracovní proces?

Tabulka č. 28: Společenské akce pořádané zaměstnavatelem

Rok	2013		2013	
	firma W2013		firma K2013	
	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	0	0	19	67,86
spíše ano	0	0	9	32,14
spíše ne	3	7,89	0	0
vůbec ne	35	92,11	0	0
Celkem	38	100	28	100

Graf č. 28: Společenské akce pořádané zaměstnavatelem



Výsledky:

Firma W2013: Na otázku, zda zaměstnavatel pořádá akce, jako jsou např. vánoční večírky nebo narozeninové oslavy, které by vytvářely atmosféru soudržnosti a motivovaly pro pracovní proces, bohužel vyšly překvapivé odpovědi. Ve firmě W2013 100 % respondentů odpovědělo záporně.

Firma K2013: Naopak ve firmě K2013 100 % zaměstnanců potvrdilo pořádání těchto akcí.

Diskuse:

Tento druh motivačního prostředku vedoucí k soudržnosti a součinnosti zaměstnanců bývá základním ve většině firem a nebývá příliš nákladný, na rozdíl od jiných. Je velice alarmující, že firma W2013 tyto akce pro vytvoření soudržnosti pracovního kolektivu nerealizuje. Naopak výsledky firmy K2013 jsou vynikající.

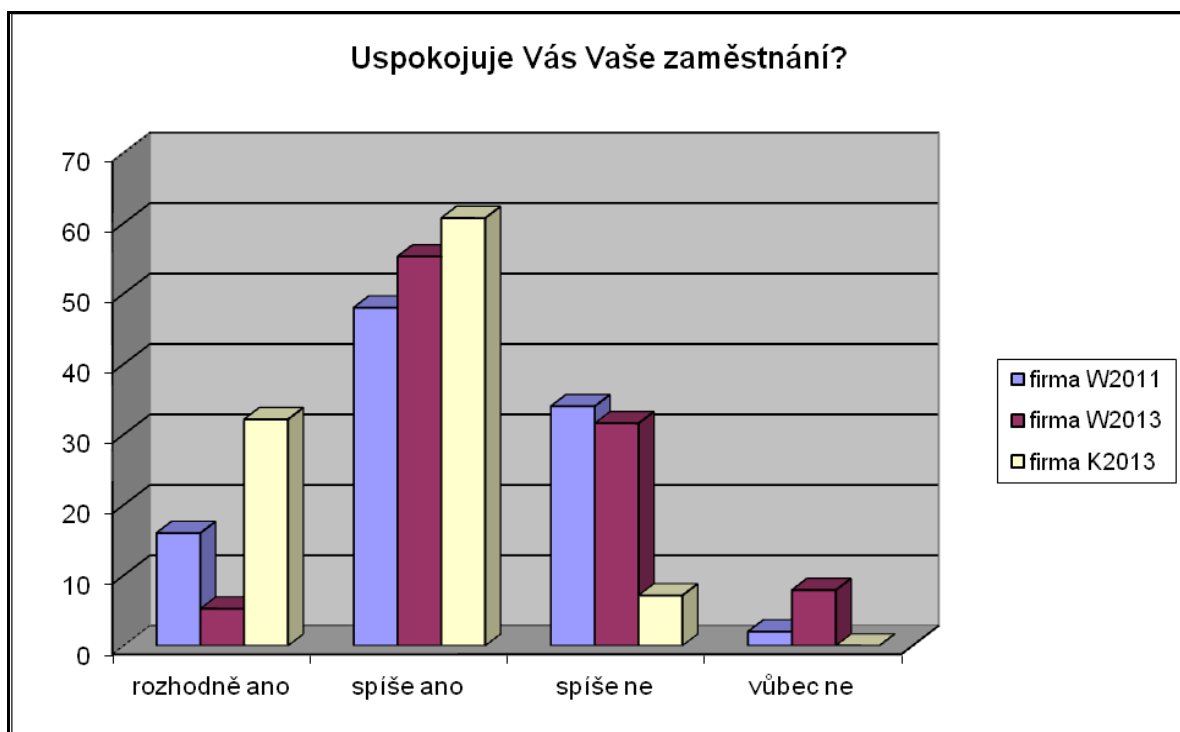
Následující dvě otázky uzavírají tento průzkum a opět dochází k porovnávání výsledků i z minulosti.

Otázka č. 29: Uspokojuje Vás Vaše zaměstnání?

Tabulka č. 29: Uspokojení ze zaměstnání

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
Alternativy	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	8	16	2	5,26	9	32,14
spíše ano	24	48	21	55,26	17	60,72
spíše ne	17	34	12	31,58	2	7,14
vůbec ne	1	2	3	7,9	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 29: Uspokojení ze zaměstnání



Výsledky:

Firma W2011: Na otázku, zda respondenty uspokojuje jejich zaměstnání, byla převaha kladných odpovědí. Celkem 64 % dotazovaných zaměstnanců jejich zaměstnání uspokojovalo. Celkem 34 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ne“ a 2 % respondentů uvedly zcela zápornou odpověď.

Firma W2013: V roce 2013 byly ve firmě W2013 podobné výsledky. Celkem 60,52 % respondentů své zaměstnání považuje za uspokojující, 31,58 % dotazovaných spíše ne a 7,9 % svou práci jako uspokojující neshledává. Oproti minulosti jsou výsledky týkající se této otázky negativnější.

Firma K2013: Ve firmě K2013 vycházely zcela nejpozitivnější výsledky. Celkem 92,86 % respondentů jejich práce uspokojuje a pouze 7,14 % respondentů neshledává svou práci uspokojující.

Diskuse:

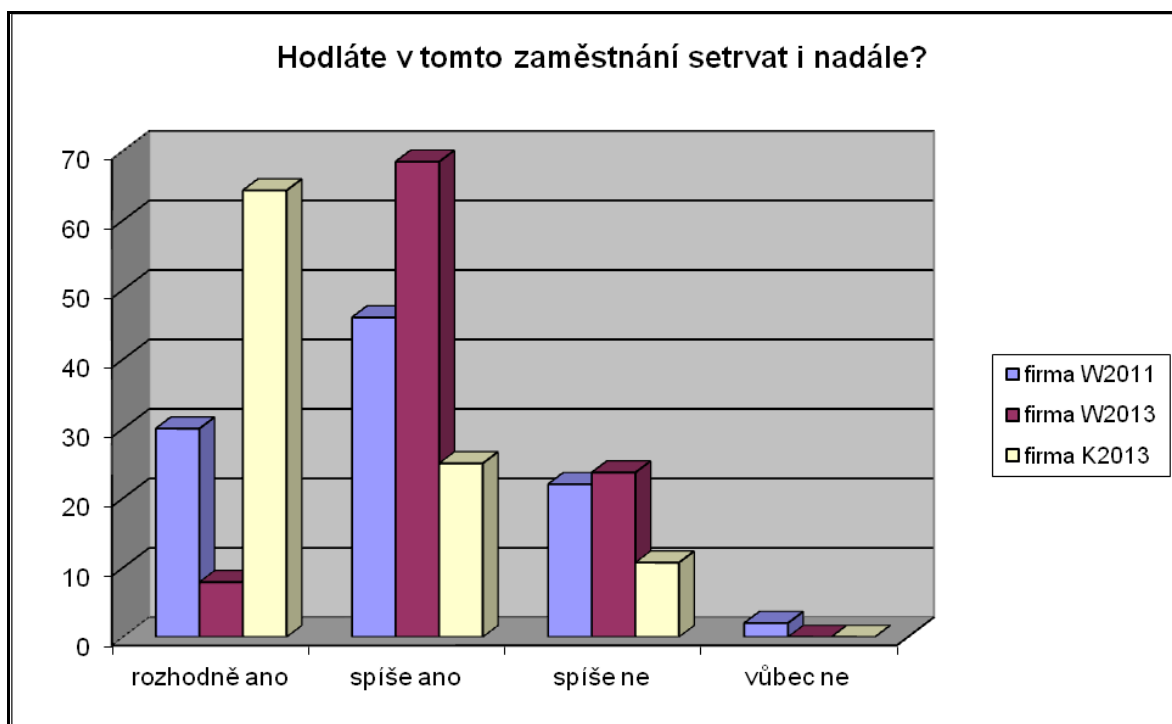
V případě této otázky byly výsledky firmy W2013 negativnější než tomu bylo v minulosti. Téměř 2/5 zaměstnanců jejich zaměstnání neuspokojuje. Firma K2013 naopak dokonce disponuje poměrně vynikajícími výsledky.

Otázka č. 30: Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i nadále?

Tabulka č. 30: Plány do budoucna spojené se setrváním v zaměstnání

Rok	2011		2013		2013	
	firma W2011		firma W2013		firma K2013	
Alternativy	Počet	%	Počet	%	Počet	%
rozhodně ano	15	30	3	7,9	18	64,29
spíše ano	23	46	26	68,42	7	25
spíše ne	11	22	9	23,68	3	10,71
vůbec ne	1	2	0	0	0	0
Celkem	50	100	38	100	28	100

Graf č. 30: Plány do budoucna spojené se setrváním v zaměstnání



Výsledky:

Firma W2011: V případě otázky týkající se plánů do budoucna byly všichni respondenti poměrně pozitivní. V roce 2011 ve firmě W2011 76 % respondentů nezvažovalo odchod ke konkurenci, 22 % dotazovaných o této možnosti uvažovalo a 2 % respondentů byla o odchodu z firmy rozhodnuta.

Firma W2013: Poněkud negativnější výsledky vyšli v případě firmy W2013, zde byli zaměstnanci velice váhaví a nejvíce používali odpovědi z prostředku tabulky. V okamžiku, kdybychom tabulku rozdělili na dvě poloviny, mohli bychom konstatovat spíše pozitivní výsledek. Celkem 68,42 % respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“, pouze dva dotazovaní jsou o svém setrvání ve firmě zcela přesvědčeni. Pro 23,68 % respondentů setrvání ve firmě není spíše reálné.

Firma K2013: Ve firmě K2013 byly většinou zastoupeny kladné odpovědi, 89,29 % respondentů využilo první a druhé možnosti odpovědi. Celkem 10,71 % uvedla odpověď „spíše ne“.

Diskuse:

V případě této závěrečné otázky disponovala firma K2013 vynikajícími výsledky, ostatně i celé dotazníkové šetření tomuto napovídalo. Zaměstnanci v této firmě jsou spokojeni, je o ně postaráno a cítí se být důležití a pro podnik prospěšní. Ve firmě W 2013 vycházejí o poznání negativnější odpovědi a to i ve srovnání s minulostí. Bohužel i z výše uvedených dat lze vyčíst, že zaměstnanci v zaměstnání shledávají nedostatky a nejsou ničím motivováni. Pouze necelých 8 % respondentů je přesvědčeno, že v tomto podniku setrvá i nadále. S možným odchodem zaměstnanců vznikají také náklady spojené s nabíráním nových pracovníků, proto je potřeba tomuto předcházet vhodným motivačním programem.

5. Diskuse

Jak již bylo výše uvedeno zkoumaný podnik W2011 od roku 2011, kdy byl zkoumán z pohledu stimulačních prvků a politiky odměňování, změnil majitele (W2013) a část této firmy odkoupil jiný podnik (K2013). V této práci jsou tedy porovnávány formy motivačních prvků a stimulační před dvěma lety za původního majitele (firma W2011) se současným stavem při režimu nového majitele (firma W2013) a s motivačními prostředky a stimulací ve firmě K2013, která koupila část původního podniku i s jejími zaměstnanci. Pokud chceme pokračovat ve zkoumání téhož podniku, musíme zkoumat obě části, které mají dnes různé majitele.

Zjištěné výsledky z dotazníkového šetření byly poměrně překvapivé a v určitém směru také alarmující. Prvních pět otázek dotazníku bylo identifikačních.

Bylo zjištěno, že na pracovištích těchto firem pracuje převaha mužů, ženy pracují pouze v administrativě nebo v případě firmy W2011 a W2013 na dělnických pozicích zabývajících se pěstební činností. Tento výsledek odpovídá povaze předmětu podnikání těchto firem.

Věk zaměstnanců se v případě firmy W2013 oproti minulosti snížil, stejně tak i celková délka zaměstnání. Starší zaměstnanci byli s příchodem nového majitele propuštěni nebo z důvodu nespokojenosti odešli sami. V případě firmě K2013 je věk i délka zaměstnání zaměstnanců podstatně delší, což samozřejmě odráží jejich spokojenost a dostatečnou péči o ně. Náklady spojené s nabíráním nových zaměstnanců vznikají firmě K2013 pouze v přirozené míře na rozdíl od firmy W2013.

Stejně jako se v případě firmy W2013 snižuje věk zaměstnanců z důvodu hromadných odchodů ke konkurenci, snižuje se též i stupeň vzdělanosti. Zaměstnanci s vyšším vzděláním odcházejí ke konkurenci nebo byli též propuštěni. V porovnání s firmou K2013 je vzdělanost v tomto podniku na nízké úrovni. To znamená, že na mnoha pozicích pracují lidé, kteří k tomu nejsou dostatečně kvalifikováni. Tomu samozřejmě

odpovídá i míra ohodnocení za vykonanou práci. Firma K2013 je budována a staví svou konkurenceschopnost na kvalifikovaných lidech.

Díky posunu v čase se mzda určitě o poznání zvedla, ovšem v porovnání dvou firem zkoumaných v roce 2013, je firma K2013 v ohodnocení svých zaměstnanců na daleko vyšší úrovni. To samozřejmě můžeme též přisuzovat vyšší vzdělanosti v této firmě K2013, avšak, jak již vyšlo v případě otázky na nejvýznamnější stimul, kterým je hmotná odměna, tímto způsobem je možno zaměstnance nejúčinněji motivovat k pracovnímu výkonu.

Z průzkumu je patrné, že ačkoliv firma W2013 zajišťuje pro své zaměstnance množství výhod, oproti roku 2011 poskytuje méně zaměstnaneckých benefitů. Firma K2013 se naopak o spokojenost svých zaměstnanců stará a množství pracovních benefitů je o poznání, v porovnání s výsledky z minulosti a s firmou W2013, vyšší. Firma W2013 zcela zrušila příspěvky na masáže a wellness, avšak více než v minulosti poskytuje příspěvky na penzijní připojištění.

Od výsledků získaných v minulosti se stav ve firmě W2013, týkající se spokojenosti zaměstnanců se sociálním programem zaměstnavatele, zhoršil. Zaměstnanci svými odpověďmi vyjádřili nespokojenost. Naopak ve firmě K2013 je stav spokojenosti na daleko vyšší úrovni než v případě minulých let. Zaměstnanecké výhody mohou sloužit osobním potřebám zaměstnanců, jsou nástrojem zvyšování jejich oddanosti podniku a demonstrují to, že jejich zaměstnavatel pečuje o jejich prospěch, proto je žádoucí tímto směrem pracovníky motivovat.

Množství informací důležitých pro výkon práce se ve firmě W2013 výrazně snížilo oproti výsledkům z minulosti ve firmě W2011, které byly na dobré úrovni. Naopak firma K2013 disponuje dobrými výsledky i v této oblasti. Stejně je tomu v případě informovanosti o výsledcích, které jsou od zaměstnanců očekávány. Obecně informovanost samozřejmě úzce souvisí s komunikačními schopnostmi a také možnostmi. V tomto směru je žádoucí prohlubovat komunikační schopnosti a zlepšovat dráhy informačních toků, které by zaměstnance více seznamovaly s náplní jejich práce, s očekávanými výsledky nebo také

se situací v podniku a tím zaměstnance motivovat k pracovnímu výkonu a zainteresovávat na identifikaci s firmou.

Průběžné kontroly napomáhají k vyšší pečlivosti zaměstnanců a hlavně přispívají vyšší kvalitě prováděné práce. Oproti firmě W2011 mají firmy W2013 a K2013, v tomto směru, nižší hodnoty v kladných odpovědích, avšak stále vysoké.

Větší možnost podílet se na rozhodování v pracovním procesu motivuje zaměstnance k lepším výsledkům, avšak v případě firmy W2013 je tento motivační prostředek nevyužit. Firma K2013 dává větší možnost zaměstnancům podílet se na rozhodování, i když u nižších profesí má tuto možnost také omezenou, avšak zde fungují komunikační schopnosti a informační toky od nadřízeného k podřízeným a tento systém byl přijat jako funkční, tudíž motivující.

Problémy a nespokojenost zaměstnanců s vybavením a zázemím na pracovišti byly v minulosti zjištěny v největší míře na jednom konkrétním pracovišti, které v současné době náleží firmě W2013. Z výsledků je patrné, že v této firmě nedošlo v průběhu dvou let k jakémukoliv řešení této situace, naopak se výrazně posunuly do negativních odpovědí i respondenti z jiných pracovišť. Ve firmě K2013 jsou zaměstnanci spokojeni s vybavením pracoviště, které je moderní a průběžně obnovované. Obnovením vybavení a rekonstrukcí zázemí můžeme dosáhnout motivovanosti zaměstnanců k pracovnímu výkonu prostřednictvím uspokojení jejich potřeb.

Ve firmě K2013 jsou zaměstnanci zásadně na straně přátelských vztahů na pracovišti. Obecně si je většina zaměstnanců vědoma toho, že jsou přátelské vztahy na pracovišti důležité. Tento postoj se pak odráží na skutečném stavu pracovní skupiny. Pouze část, ovšem nezanedbatelná, firmy W2013 přátelskou atmosféru na pracovišti nepocítuje. Tento stav může být pro zaměstnance demotivující.

Motivací je pro zaměstnance obsah práce, která je baví a představuje pro ně zdroj obživy. V případě firmy W2013 je jedním z mála motivačních faktorů.

Pro zaměstnance by bylo rozhodně motivující, kdyby se zaměstnavatel zajímal o jejich zájmy a potřeby. Stejně tak by odměna za včasné a bezchybné splnění některých úkolů byla pro tázané motivující, zároveň by zaměstnavatel docílil vyšších výsledků. Naopak potrestání za nesplnění zadaných úkolů by pro zaměstnance motivující nebylo. K odůvodnění svých odpovědí sdělili, že tyto postupy by pro některé byly velice stresující. Samozřejmě by se pracovníci snažili, aby měli všechny zadané úkoly v pořádku a ve stanoveném termínu hotové, ale zhoršovalo by to jejich spokojenost a uvádělo je do stresu. Tyto postupy jsou pro většinu tázaných nepředstavitelné, avšak podstatné procento zaměstnanců ve firmě W2013 by přistoupilo i na motivaci v podobě trestu. Tuto skutečnost si můžeme vysvětlovat nedostatkem motivačních prostředků v podniku.

Školení, semináře nebo vzdělávací kurzy by pro zaměstnance jistě byly motivující. Tyto prostředky by uspokojovaly jejich potřeby seberealizace a osobního růstu a zároveň tak byla zvyšována kvalita zaměstnanců, tolik důležitá pro konkurenceschopnost firem v globálním prostředí. Současně bylo zjištěno, že firma K2013 tuto formu rozvoje pro své zaměstnance zajišťuje, ale firma W2013 proškoluje pouze zaměstnance, u kterých je toto nezbytně nutné.

Firma W2013 nepořádá pro své zaměstnance žádné společenské akce, jako například vánoční večírky nebo narozeninové oslavy. Tím nepůsobí na atmosféru soudržnosti a nemotivuje tak zaměstnance k týmové spolupráci. Firma K2013 naopak tímto způsobem na své pracovníky působí.

Uspokojení ze zaměstnání vyjádřila většina tázaných, ovšem nezanedbatelné množství jich, konkrétně zaměstnanců firmy W2013, uspokojení ze zaměstnání neshledává. I v případě otázky na plány setrvání ve firmě do budoucna vyšly výsledky firmy W2013 výrazně hůře, než tomu bylo v minulosti a diametrálně odlišně od firmy K2013.

Ve firmě W2013 je potřeba více působit na zaměstnance, motivovat je k lepším výkonům a uspokojovat jejich potřeby. V opačném případě bude docházet k hromadným odchodům a podniku budou navíc vznikat náklady spojené s nabíráním a zaučováním

nových zaměstnanců. Demotivovaní zaměstnanci samozřejmě výrazně snižují konkurenceschopnost firmy.

6. Závěr

Cílem této práce bylo provedení analýzy forem motivace a stimulace a jejich vlivu na zaměstnance s návrhem opatření ve vybraném podniku. Následně porovnání současného stavu s tím, který podnik (W2011) vykazoval v roce 2011. Jelikož v průběhu tohoto výzkumu došlo ke změně majitele (W2013) a část této firmy byla prodána jiné firmě, byly výsledky porovnávány navíc s částí podniku, který v současné době vlastní některá pracoviště i s původními zaměstnanci (K2013).

Podnik, který byl v roce 2011 předmětem průzkumu, tedy podnik W2011, byl velkou prosperující firmou, která se zabývala komplexním zajištěním a prováděním všech lesnických činností včetně provádění odborné správy, nákupu dřeva a jeho dalšího zpracování v pilařských a truhlářských provozech, pěstováním a dodávkami sazenic pro zalesňování lesních půd a tuzemskou i zahraniční dopravou dřeva a také těžbou a zpracováním kamene. Po změně majitele se firma W2013 samozřejmě věnuje stejnému předmětu podnikání, a to i pod stejným jménem.

Výsledky firmy W2013 vycházely v průběhu celého šetření negativněji, nežli tomu bylo v minulosti u W2011 a v některých případech dokonce vycházela poměrně alarmující čísla.

Podnik W2013 zaměstnává zaměstnance, kteří k lepším výsledkům motivování nikým nejsou, vykazují nespokojenost a jediným motivem je pro ně obsah práce a práce samotná, která pro ně představuje způsob obživy, jež přináší finanční odměnu. Z rozhovorů se zaměstnanci bylo zjištěno, že tento alarmující stav nastal s příchodem nového majitele, který hned v počátcích tři čtvrtiny stávajících zaměstnanců propustil. Od té doby firma vykazuje horší výsledky a je méně úspěšná i ve výběrových řízeních na velké zakázky.

Po utřídění a analýze dat a získaných informací navrhuji následující opatření:

- Prohlubovat komunikační cesty a zlepšovat dráhy informačních toků, které by zaměstnance více seznamovaly s náplní jejich práce, s očekávanými výsledky nebo také se situací v podniku a tím zaměstnance motivovat k pracovnímu výkonu a zainteresovávat na identifikaci s firmou.
- Zlepšovat vztahy na pracovištích, potažmo ve vztahu nadřízený a podřízený, prostřednictvím projevení úcty zaměstnancům a vyslechnutím jejich názorů a tak je motivovat ke spolupráci.
- Sestavit systém, který by zaměstnancům umožňoval, tam kde je to možné, větší svobodu rozhodování v pracovním procesu, a pocitem oceňované výjimečnosti je motivoval k lepším výsledkům.
- Vyvolávat v zaměstnancích pocity potřebnosti a důležitosti formou zainteresování pracovníků na výsledcích firmy (např. prostřednictvím veřejného ohodnocení při velkém poradním shromáždění podniku) a motivovat je tak k tvořivosti a následným inovativním přístupům.
- Zajímat se o potřeby a zájmy svých zaměstnanců a tím je motivovat k vyššímu pracovnímu nasazení.
- Zajišťovat pro zaměstnance školení, semináře nebo vzdělávací a zdokonalovací kurzy a tím je motivovat k uspokojování jejich potřeby seberealizace a osobního rozvoje a zároveň tak zvyšovat jejich kvalitu.
- Pořádat akce jakou jsou např. vánoční večírky nebo narozeninové oslavy a tím vyvolávat atmosféru soudržnosti a motivovat zaměstnance k týmové spolupráci.
- Seznamovat zaměstnance s úspěchy firmy, aby byly v jejich podvědomí a motivovali je k identifikaci s firmou.
- Zmapovat stav vybavení a zázemí zaměstnanců při práci, zejména zaměstnanců v dělnických profesích, a navržením financování některých pracovních prostředků

nebo rekonstrukce pracovního zázemí, aby uspokojením potřeb, docházelo k motivaci vyššího pracovního výkonu.

- V neposlední řadě prostudovat systém odměňování a sociální program a zvážit, zda je toto ohodnocení přímo úměrné konkrétní vykonané práci, aby docházelo k motivaci vyššího pracovního výkonu.

Výše uvedená opatření jsou pouze doporučující, ovšem pro uspokojující chod podniku jsou tato doporučení žádoucí.

Firma K2013 disponuje vynikajícími výsledky a její motivační program je pečlivě propracovaný, je na něj kladen velký důraz a nepotřebuje žádné změny. Zaměstnanci tohoto podniku vykazují spokojenost a jsou ke své práci patřičně motivováni.

Výsledky výzkumu prokazují, jak rozdělení původní firmy na dvě části a s tím spojená změna podmínek v řízení lidských zdrojů, se může stát pro zaměstnance přímo demotivující (W2013) nebo naopak u (K2013) může mít motivace pracovníků vzrůstající trend, který se zcela jistě projeví ve vyšší prosperitě podniku.

7. Summary

Currently, human resource management is one of the most important system operations of specific companies. Due to the growing effort to achieve higher competitiveness, companies are looking for new resources, namely human ones, and the importance of human capital within the global society is on the rise.

The dynamic management approach involving motivational approaches strengthens the unique role of information technology and, along with the improved quality of staff, increases general awareness. If the quality of employees and ultimately the quality of the human factor is continuously improved and if the employer motivates the employees towards innovation processes, business will be booming and will have a good position in the market. It is also desirable that employees are motivated to identify with the goals of the their company.

The above issues are the main focus of this thesis. The main objective was to analyze the forms of motivation and stimulation and their impact on employees with proposed measures. An analysis of the data and other information obtained was followed by an overall evaluation of the current approaches to motivation and stimulation of human resources in the selected company. Based on this information, measures were proposed to increase employee satisfaction and motivation to better results.

Keywords:

- Motivation and motive.
- Stimulation and stimulus.
- Stimulus funds.
- Human capital.
- Labour productivity
- Human resource management.

Shrnutí

V současné době patří k jedné z nejvýznamnějších systémových operací konkrétních firem řízení lidských zdrojů. Vzhledem k rostoucí snaze podniků dosahovat vyšší konkurenceschopnosti, hledají podniky nové zdroje a to zdroje lidské a zároveň s tím stoupá též v globální společnosti význam lidského kapitálu.

Dynamickým přístupem managementu, který v sobě zahrnuje též přístupy motivační, stoupá spolu s ním nezastupitelné postavení informačních technologií a spolu se zvyšováním kvality zaměstnanců i informovanost vůbec. Pokud bude kvalita zaměstnanců, potažmo kvalita lidského faktoru, neustále zdokonalována a zaměstnavatel bude působit na pracovníky motivačně ve směru inovačních procesů, bude podnik prosperující a na trhu bude mít dobré postavení. Taktéž je žádoucí, aby zaměstnanci byli motivováni k identifikaci s cíli firmy, ve které pracují.

Tato diplomová práce se právě této problematice věnuje. Hlavním cílem je provedení analýzy forem motivace a stimulace a jejich vlivu na zaměstnance s návrhem opatření. Po analýze dat a dalších získaných informací došlo k celkovému zhodnocení současných přístupů k motivaci a stimulaci lidských zdrojů ve vybraném podniku. Na základě těchto informací byla navržena opatření pro zvyšování spokojenosti zaměstnanců a motivace k lepším výsledkům.

Klíčová slova:

- Motivace a motiv.
- Stimulace a stimul.
- Stimulační prostředky.
- Lidský kapitál.
- Produktivita práce
- Řízení lidských zdrojů.

8. Přehled použité literatury

ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. Vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-8685-100-1.

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 744 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2009. 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, M., STEPHENS T. *Management a leadership*. 1. vydání Praha: Grada Publishing, 2008, 268 s. ISBN 978-80-247-2177-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie v řízení firmy*. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, F. *15 typů lidí. Jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3001-1.

BROOKS, I. *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 2003, 296 s. ISBN 80-7226-763-9.

DECKERS, L. *Motivation: Biological, psychological, and environmental*. Boston: Pearson Education, 2005. 432 s. ISBN 978-0-2056-1089-5.

DOLNÁ, K. *Formy stimulace a politiky odměňování ve vybraném podniku*. České Budějovice, 2011. Bakalářská práce. Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, Ekonomická fakulta, Katedra řízení. Vedoucí práce doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

DONNELLY, J. H.jr., GIBSON, J. L., IVANCEVICH, J. M. *Fundamentals of Management*. 6th ed. Homewood: BPI Irwin, 1987. ISBN 0-256-03682-9.

DONNELLY, J.H., GIBSON, J.L., IVANCEVICH, J.M. *Management*. Praha: Grada Publishing, 2007. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

- DUDA, J. *Zvýšit mzdu, nebo dát stravenky?* Ekonom, 1999, roč. 18, č. 39, 62 s. ISBN 1210-0714.
- DVOŘÁKOVÁ, Z. *Personální řízení 1*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 218 s. ISBN 80-245-0248-8.
- HARTL, P., HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. Praha: ČZU v Praze, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.
- KAREŠ, J., DRLÍKOVÁ, M., BRABCOVÁ, I. *Moderní metody řízení*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zdravotně sociální fakulta, 2006. 137 s. ISBN 80-7040-852-9.
- KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., ŠUBRT, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- KLEIBL, J., HÜTTLOVÁ, E., DVOŘÁKOVÁ, Z. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: VŠE, 1998. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 189 s. ISBN 80-7040-581-3.
- MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada Publishing, 2010. 208 s. ISBN 978-80-247-2016-6.
- NIERMAYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe s své spolupracovníky*. 1.Vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1223-7.
- PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.
- PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
- RŮŽIČKA, J. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: VŠE v Praze, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.

- ROLÍNEK, L. *Management: studijní text: studijní pomůcka pro kombinované studium*. Č. Budějovice: ZF JU, 2003, 94 s.
- TOMŠÍK, P. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita, 2005. 105s. ISBN 80-7157-845-2.
- TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
- URBAN, Jan. Co zabíjí pracovní motivaci. In: *ManagerWeb.cz* [online]. 2006, 30.5.2006 [cit. 2012-12-30]. Dostupné z: <http://hrm.ihned.cz/c1-18562720-co-zabiji-pracovni-motivaci>.
- WALKER, A. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.
- WESTEN, D., BURTON, L., KOWALSKI, R. *Psychology*. (Australian and New Zealand Edition), Milton, Queensland: John Wiley & Sons, 2006. ISBN 978-0-4708-1347-8.

9. Seznam tabulek a grafů

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Pohlaví zaměstnanců	36
Tabulka č. 2: Věk zaměstnanců	37
Tabulka č. 3: Vzdělání zaměstnanců	40
Tabulka č. 4: Odpracovaná doba u této firmy	42
Tabulka č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení	44
Tabulka č. 6: Mzdy zaměstnanců	45
Tabulka č. 7: Benefity poskytované zaměstnancům	47
Tabulka č. 8: Vyjádření spokojenosti se sociálním programem zaměstnavatele	49
Tabulka č. 9: Vyjádření důležitosti stimulů pro respondenty	51
Tabulka č. 10: Zhodnocení odměny vzhledem k vykonané práci	53
Tabulka č. 11: Informovanost zaměstnanců při práci	55
Tabulka č. 12: Informovanost zaměstnanců o očekávaných výsledcích	57
Tabulka č. 13: Četnost kontrol na pracovištích	59
Tabulka č. 14: Vyjádření spravedlnosti nadřízeného	61
Tabulka č. 15: Možnost komunikace s nadřízeným	63
Tabulka č. 16: Možnost rozhodování zaměstnanců	65
Tabulka č. 17: Spokojenost s vybavením a zázemím na pracovištích	67
Tabulka č. 18: Důležitost přátelských vztahů	69
Tabulka č. 19: Přátelská atmosféra na pracovištích	71
Tabulka č. 20: Přehled zaměstnanců o finanční situaci firmy	73
Tabulka č. 21: Motivovanost zaměstnanců prací	75
Tabulka č. 22: Motivovanost zaměstnavatelovým zájmem	77
Tabulka č. 23: Motivovanost odměňováním za bezchybné a včasné splnění úkolů	79
Tabulka č. 24: Motivovanost trestem za nesplnění úkolu	80
Tabulka č. 25: Motivace od zaměstnavatele	82
Tabulka č. 26: Motivace prostřednictvím školení, seminářů nebo kurzů	83
Tabulka č. 27: Školení, semináře nebo vzdělávací kurzy na pracovišti	85
Tabulka č. 28: Společenské akce pořádané zaměstnavatelem	86
Tabulka č. 29: Uspokojení ze zaměstnání	88
Tabulka č. 30: Plány do budoucna	89

Seznam grafů

Graf č. 1: Pohlaví zaměstnanců (%)	36
Graf č. 2: Věk zaměstnanců (%)	38
Graf č. 3: Vzdělání zaměstnanců (%)	40

Graf č. 4: Odpracovaná doba u této firmy (%)	42
Graf č. 5: Rozdělení zaměstnanců podle pracovního zařazení (%)	44
Graf č. 6: Mzdy zaměstnanců (%)	46
Graf č. 7: Benefity poskytované zaměstnancům (%)	48
Graf č. 8: Vyjádření spokojenosti se sociálním programem zaměstnavatele (%)	50
Graf č. 9: Vyjádření důležitosti stimulů pro respondenty (%)	52
Graf č. 10: Zhodnocení odměny vzhledem k vykonané práci (%)	54
Graf č. 11: Informovanost zaměstnanců při práci (%)	56
Graf č. 12: Informovanost o očekávaných výsledcích (%)	58
Graf č. 13: Četnost kontrol na pracovištích (%)	60
Graf č. 14: Vyjádření spravedlnosti nadřízeného (%)	62
Graf č. 15: Možnost komunikace s nadřízeným (%)	64
Graf č. 16: Možnost rozhodování zaměstnanců (%)	66
Graf č. 17: Spokojenost s vybavením a zázemím na pracovištích (%)	68
Graf č. 18: Důležitost přátelských vztahů (%)	70
Graf č. 19: Přátelská atmosféra na pracovištích (%)	72
Graf č. 20: Přehled zaměstnanců o finanční situaci firmy (%)	74
Graf č. 21: Motivovanost zaměstnanců prací (%)	76
Graf č. 22: Motivovanost zaměstnavatelovým zájmem (%)	78
Graf č. 23: Motivovanost odměňováním za bezchybné a včasné splnění úkolů (%)	79
Graf č. 24: Motivovanost trestem za nesplnění úkolu (%)	81
Graf č. 25: Motivace od zaměstnavatele	82
Graf č. 26: Motivace prostřednictvím školení, seminářů nebo vzdělávacích kurzů (%)	84
Graf č. 27: Školení, semináře nebo vzdělávací kurzy na pracovišti (%)	85
Graf č. 28: Společenské akce pořádané zaměstnavatelem (%)	87
Graf č. 29: Uspokojení ze zaměstnání (%)	88
Graf č. 30: Plány do budoucna (%)	90

10. Přílohy

1. Dotazník

Příloha č. 1: dotazník

Vážený respondente,

Jsem studentka 2. ročníku navazujícího magisterského studia Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Ekonomické fakulty, oboru Řízení a ekonomika podniku. Tento dotazník je součástí mé diplomové práce na téma Formy motivace a stimulace ve vybraném podniku. Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění odpovědí na mé otázky.

Dotazník, který právě držíte v ruce, je zcela **ANONYMNÍ**, neuvádějte proto své jméno. Odpovědi z tohoto dotazníku poslouží pouze pro účely mé diplomové práce.

Vyplnění dotazníku potrvá maximálně 10 minut.

Předem velice děkuji za Vaši ochotu a pomoc při realizaci dotazníkového šetření.

Bc. Kateřina Dolná

studentka JČU v ČB

- 1) Jste muž – žena?
 - muž
 - žena

- 2) Kolik je Vám let?
 - Do 30 let
 - 31 – 40 let
 - 41 – 50 let
 - 51 a více let

- 3) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?
 - základní
 - střední odborné (bez maturity)
 - střední odborné (s maturitou)
 - středoškolské
 - vyšší odborné
 - vysokoškolské

- 4) Kolik let pracujete v této firmě?
- do 5 let
 - 6 -10 let
 - 11 – 20 let
 - 21 a více let
- 5) Jaké je Vaše pracovní zařazení?
- technickohospodářský pracovních
 - pracovník dělnické profese
- 6) V jakém intervalu se pohybuje výše Vaší hrubé měsíční mzdy?
- 8 000 až 10 000 Kč
 - 10 001 až 15 000 Kč
 - 15 001 až 20 000 Kč
 - 20 001 až 25 000 Kč
 - 25 001 až 30 000 Kč
 - 30 001 a více
- 7) Zaměstnavatel mi přispívá na:
- stravování
 - penzijní připojištění
 - masáže a wellness
 - ošatné
 - jiné
 - nepřispívá
- 8) Jste se sociálním programem Vašeho zaměstnavatele spokojen/a?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - vůbec ne
- 9) Myslíte si, že je Vaše ohodnocení přímo úměrné Vašemu pracovnímu výkonu?
- rozhodně ano
 - spíše ano
 - spíše ne
 - vůbec ne

10) Je pro Vás Vaše práce motivující?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

11) Bylo by pro Vás motivující, kdyby se Váš zaměstnavatel zajímal o Vaše potřeby a zájmy?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

12) Bylo by pro Vás motivující, kdyby Vás zaměstnavatel odměňoval za bezchybné a včasné splnění některých úkolů?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

13) Bylo by pro Vás motivující, kdyby Vás zaměstnavatel trestal za nesplnění úkolu?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

14) Motivuje Vás Váš zaměstnavatel k lepším výsledkům?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

15) Bylo by pro Vás motivující, kdyby pro Vás zaměstnavatel zajišťoval školení, semináře nebo kurzy, které by napomáhaly Vašemu seberozvoji a seberealizaci?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

16) Zajišťuje pro Vás zaměstnavatel školení, semináře nebo kurzy?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

17) Pořádá Váš zaměstnavatel akce, jako jsou např. vánoční večírky nebo narozeninové oslavy, které vytváří atmosféru soudržnosti a motivují Vás pro pracovní proces?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

18) Který ze stimulů je pro Vás nejvíce důležitý?

- finanční odměna
- neformální hodnocení (pochvala, poděkování)
- možnost seberozvoje, seberealizace a osobního růstu
- motivace od přímého nadřízeného

19) Dostáváte dostatečné množství informací důležitých pro výkon Vaší práce?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

20) Sděluje Vám nadřízený jasně, jaké výsledky jsou od Vás očekávány?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

21) Dochází ve Vašem zaměstnání k průběžným kontrolám výsledků a hodnocení ze strany přímého vedoucího?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

22) Myslíte, že je Váš nadřízený v hodnocení výsledků práce spravedlivý?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

23) Máte možnost komunikovat a vyjádřit tak svůj názor nadřízenému?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

24) Máte v zaměstnání možnost podílet se do určité míry na rozhodování?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

25) Jste spokojen/a se zázemím a vybavením na Vašem pracovišti?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

26) Jsou pro Vás důležité přátelské vztahy mezi kolegy na pracovišti?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

27) Je na Vašem pracovišti přátelská atmosféra?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

28) Máte přehled o finanční situaci ve Vaší firmě?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

29) Uspokojuje Vás Vaše zaměstnání?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne

30) Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i nadále?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- vůbec ne