

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

katedra řízení

Studijní program: M4101 Zemědělské inženýrství

Studijní obor: provozně podnikatelský obor

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Motivace a stimulace pracovního jednání ve vybrané organizaci

Vedoucí diplomové práce:

Doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:

Irena Kaiserová

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „Průzkum motivace a stimulace pracovního jednání ve vybrané organizaci“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů uvedených v seznamu literatury.

.....

Irena Kaiserová

V Českých Budějovicích, 27. dubna 2007

Děkuji Doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této práce. Děkuji také všem ostatním, kteří se podíleli na mém výzkumu a poskytli mi potřebné informace o jednotlivých odděleních společnosti.

Obsah	strana
1. Úvod	7
2. Literární přehled	9
2.1. Motivace a motiv	9
2.2. Teorie pracovní motivace	11
2.2.1. Teorie zaměřené na obsah	11
2.2.2. Teorie zaměřené na proces	14
2.2.3. Některé další teorie pracovní motivace	15
2.3. Zdroje motivace	17
2.3.1. Potřeby	17
2.3.2. Návyky	18
2.3.3. Zájmy	18
2.3.4. Hodnoty a hodnotové orientace	19
2.3.5. Ideály	21
2.4. Stimulace a stimul	21
2.5. Přehled stimulačních prostředků	23
2.5.1. Hmotná odměna	23
2.5.2. Obsah práce	25
2.5.3. Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení	25
2.5.4. Atmosféra pracovní skupiny	27
2.5.5. Pracovní podmínky a režim práce	28
2.5.6. Identifikace s prací, profesí a podnikem	29
2.5.7. Externí stimulační faktory	30
2.6. Oblasti využívání stimulačních prostředků v pracovním jednání	30
2.7. Motivace a výkon	31
2.7.1. Motivace a peníze	32
2.7.2. Vztah výkonu, motivace a schopností	33
2.7.3. Aspirace a výkonová motivace	33
2.8. Motivační program	34
3. Metodický postup	36
3.1. Cíl práce	36
3.2. Metodika práce	36

3.2.1. Vymezení zkoumaného souboru	36
3.2.2. Technika sběru dat	36
3.2.3. Vlastní sběr dat	38
4. Charakteristika objektu zkoumání	40
4.1. Historický vývoj společnosti	40
4.2. Filosofie a hodnoty společnosti	41
4.3. Zaměstnanci, péče o zaměstnance	42
5. Výsledky výzkumu, diskuse	44
6. Celkové hodnocení a diskuse	94
7. Závěr a doporučení	98
8. Summary	100
9. Přehled literatury	101
10. Přílohy	103

1. Úvod

Prioritou každé společnosti, ať už se zabývá jakoukoli činností, je úspěšnost a dosažení všech vytyčených cílů. Naplnění těchto cílů dosahuje s pomocí svých zaměstnanců. Zaměstnanci vlastně danou společnost tvoří a k jejich dobrým výkonům je zapotřebí, aby byli v práci spokojeni a dostatečně motivováni. K tomu slouží kromě finanční odměny i stimulační programy firem. Manažeři by pomocí stimulačních prostředků měli zaměstnance vhodně motivovat a nasměrovat je v jejich činnosti na oblasti, kde mohou být pro podnik nejvíce užiteční.

Dnešní přístup k zaměstnancům, kterým se zabývá řízení lidských zdrojů, je oproti dřívějšímu přístupu personálního řízení mnohem rozsáhlejší z hlediska rozvoje celého lidského potenciálu. Personální řízení se dříve zabývalo pouze profesním rozvojem zaměstnance a vyžadovalo přesné plnění příkazů shora. V moderní době je toto pojetí však naprosto nevyhovující. Řízení lidských zdrojů klade důraz nejen na konkrétní profesní znalost, ale především na celkový rozvoj osobnosti a co nejúčinnější využití lidského potenciálu. Smyslem je umět rychle a správně analyzovat získané informace a účinně je použít v praxi. Jen tak může společnost nadále růst, vyvíjet se správným směrem a co je hlavní – obstát v konkurenčním prostředí. Program celoživotního vzdělání je dnes již nezbytnou součástí našeho profesního růstu. Stále rychleji se objevují nové a nové informace a my s nimi musíme umět pracovat.

Bohužel v České republice ještě není řízení lidských zdrojů přikládán tak velký význam, jako je tomu v zahraničí ve vyspělých zemích. Po roce 1989 naši společnost zasáhly zásadní změny. Až do té doby bylo ve všech podnicích uplatňováno personální řízení, kdy zaměstnanci pouze plnili příkazy a na komplexní rozvoj lidského potenciálu a samostatné rozhodování při řešení úkolů nebyl brán zřetel. Přeměna lidského myšlení v této oblasti však není jednoduchá. I když se situace od roku 1989 zásadně zlepšila, je zde stále patrný určitý zkosnatělý přístup některých zaměstnavatelů v zaměření na rozvoj zaměstnanců. Pozitivním prvkem v oblasti řízení lidských zdrojů v České republice je příchod zahraničních firem na místní trh. Zahraniční společnosti s sebou přinesly již zavedené a funkční stimulační programy. Donutily tím i české společnosti rychle reagovat a věnovat rozvoji a péči o zaměstnance větší pozornost. V oblasti řízení lidských zdrojů je v České republice však stále co zlepšovat a pro úspěšnost našich

firm je nezbytné, aby péči o zaměstnance věnovaly mnohem větší pozornost než doposud.

Ve své práci se tedy věnuji problematice motivace a stimulace zaměstnanců. Chci upozornit na negativní faktory působící v této oblasti a zmiňuji se o účinných metodách, které by vedly k odstranění veškerých bariér zabraňujících nastavení efektivního stimulačního programu vedoucího ke zlepšení výkonu zaměstnanců.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1. Motivace a motiv

Všechny organizace se zajímají o to, co by se mělo udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí. Znamená to věnovat zvýšenou pozornost nejvhodnějším způsobům motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny, vedení lidí a – co je nejdůležitější – práce, kterou vykonávají, a podmínky v organizaci, za nichž tuto práci vykonávají.

Cílem je samozřejmě vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.

Termín „motivace“ má původ v latinském slově „movere“ – hýbati, pohybovati. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání. Psychologové se celkem shodují v tom, že „otázka motivace je otázka, proč se člověk chová tím nebo oním způsobem“. Samotný pojem motivace je však vymezován různě.

R. A. Baron, D. Byrne a B. H. Kanowitz (1980) uvádějí: „Definujeme motivaci jako hypotetický vnitřní proces, který poskytuje chování energii a zaměřuje je vůči specifickému cíli.“

Armstrong (1999) píše, že motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo je jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování.

K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle a ceněné odměny – takové, která uspokojuje jejich individuální potřeby.

Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů.

Efektivně pracují, protože mají silně vyvinutý pocit povinnosti – jsou si vědomi toho, že jejich úsilí slouží jak uspokojení potřeb organizace, tak jejich vlastním zájmům.

Horálková (1999) motivaci chápe jako soubor činitelů – vnitřní hnací síly činnosti člověka, které usměřují lidské jednání a prožívání. Proces motivace člověka lze chápat jako proces jeho aktivace k určitému programu činnosti.

Jednání člověka je determinováno podněty vnějšími i vnitřními, jedinečnou situací a obecnějšími zákonitostmi.

Výsledné jednání závisí jak na kvantitě a intenzitě stimulujících podnětů, působících z vnějšího prostředí, tak na struktuře a dynamice osobnosti člověka.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách, ve třech dimenzích. Tyto tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991):

- směr – co se nějaká osoba pokouší dělat,
- úsilí (intenzita) – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší,
- vytrvalost (perzistence) – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.

Pojem motivace je velmi široký. Zahrnuje takové pojmy, jako jsou snažení, chtění, touha, tendence, přání, očekávání, tlak, zájem, tenze, žádost, potřeba, aspirace atd.

Jako základní pojem v problematice motivace vystupuje motiv.

Provazník a Komárková (1998) píšou, že motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku, která člověka – jeho činnost – určitým směrem orientuje (zaměřuje), která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. Motiv tedy představuje psychologickou pohnutku, příčinu či důvod určitého lidského chování či prožívání, dává mu psychologický smysl.

Pod pojmem motiv označuje Růžička (1992) každou vnitřní pohnutku podněcující jednání člověka. Motivy určují nejen směr jednání člověka, ale i intenzitu jeho činnosti a průběh této činnosti.

Motivy jsou důvody, pohnutky jednání. Motivy mají dvě složky:

- *energizující*, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
- *řídící*, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout (Bělohávek, 1996).

Nakonečný (1992) uvádí, že v psychologii bývají rozlišovány dvě skupiny motivů k práci:

- motivy, které souvisejí s prací samotnou, tzv. intrinsická motivace,
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzv. extrinsická motivace.

Horálková (1999) za motiv označuje specifické vnitřní podmínky, které vzbuzují a udržují aktivitu člověka a orientují ji směrem k určitému cíli. Motivem se mohou stát potřeby, city, zájmy, pudy, ideály, hodnoty, přání, postoje, atd.

Dlouhá (1991) uvádí, že motivy se vyznačují:

- a) určitým směrem,
- b) určitou intenzitou,
- c) určitou trvanlivostí,
- d) určitou mírou variability k zaměření na cílový objekt.

Jinými slovy lze říci, že motivační vlastnosti jsou trvalé charakteristiky osobnosti člověka, které podmiňují nebo přímo určují, jak často, jak silně a jakým způsobem se bude v prožívání a jednání lidí uplatňovat ta nebo ona motivační síla (motiv).

S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. Z toho vyplývá, že motivy člověka aktivizují do té doby, pokud není cíle dosaženo nebo pokud se člověk nepřesvědčí o nedosažitelnosti cíle.

Většinou bývají za základní motivační síly pokládány potřeby, zájmy, postoje a hodnoty (resp. hodnotové orientace).

Vývoj motivačních sil (motivů) člověka, jejich projevů a způsobů uspokojování je dlouhodobý a nikdy nekončící proces, který se odráží v zaměření a sebekoncepci osobnosti.

2.2. Teorie pracovní motivace

Nelze říci, že by některá z dosud známých teorií pracovní motivace byla všeobecně přijímána. Vzhledem k tomu, že „pracovní jednání člověka je většinou nepochybně racionální“ (Nakonečný in Nový a kol., 2004), jde převážně o teorie, které vycházejí z kognitivistických modelů.

Donnelly, Gibson a Ivancevich (1997) rozdělují dvě nejčastěji diskutované skupiny teorií :

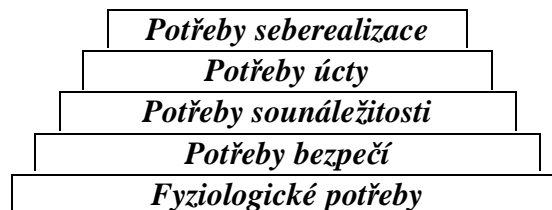
- **teorie zaměřené na obsah,**
- **teorie zaměřené na proces.**

2.2.1. Teorie zaměřené na obsah

Tato skupina teorií vysvětluje, co člověka motivuje k práci (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Autoři v této skupině teorií uvádějí následující členění:

1) Maslowova hierarchie potřeb - tato teorie vychází z hierarchického uspořádání lidských potřeb. Uspořádání je dáno tím, že uspokojení potřeb je základním cílem pracovního chování a na jejich postavení v hierarchii potřeb jednotlivce je závislá i intenzita jeho úsilí (Kleibl, Hüttlová, Dvořáková, 1998). Maslow stanovil pět úrovní potřeb dle jejich důležitosti:

Schéma č. 1: Maslowova pyramida potřeb (Bělohávek, 1996)



Fyziologické potřeby – jsou základní potřeby lidské existence, jako je potřeba potravy, vzduchu, činnosti odpočinku, atd.

Potřeby bezpečí a sociální jistoty – jsou potřeby, které vylučující možné ohrožení. Zahrnují emocionální bezpečí, stabilitu, řád a fyzické bezpečí.

Potřeby sounáležitosti a společenského styku – jsou sociálně zaměřené potřeby, které se vztahují k interakci s druhými lidmi a zahrnují potřebu být akceptován, potřebu sounáležitosti a identifikace s druhými.

Potřeby úcty – zahrnují potřebu vědomí významu pro ostatní lidi i potřebu skutečného uznání od ostatních lidí vedoucí k pocitu sebedůvěry a prestiže.

Potřeby seberealizace – nejvyšší úroveň potřeb zahrnuje sebeuplatnění, naplnění vlastního potenciálu a uplatnění schopností.

Potřeby umístěné na začátku musí být dostatečně uspokojovány, aby se uplatnily motivy na dalším stupni pyramidy. Avšak jedinec může, ale nemusí ve svém vývoji pokračovat k převládnutí další, vyšší úrovně, když potřeby předešlých stupňů byly v dostatečné míře naplněny.

Manažeři teorii hierarchie potřeb v široké míře akceptují a odvolávají se na ni. Maslowova teorie jim pomáhá pochopit, jak různé produkty zapadají do plánů, požadavků, tužeb a cílů skutečných i potenciálních zákazníků.

Maslowova teorie byla první, která vnesla řád do systému potřeb. V průběhu času se však ukázaly i některé její nedostatky. Kritici například tvrdí, že tato hierarchie potřeb je statistická. Potřeby se mění v průběhu času, v závislosti na situaci a když lidé porovnávají svoje uspokojování potřeb s uspokojováním potřeb u jiných lidí.

Také se ukázalo, že uspokojení snižuje sílu potřeby jen u potřeb nižších, u vyšších naopak vliv potřeby roste.

„Systém potřeb je zbytečně komplikovaný. Řada výzkumů zjistila, že úrovně potřeb mohou být pouze dvě nebo tři, nikoliv pět.“ (Muchinski, 1993)

2) Herzbergova dvoufaktorová teorie – spolu s Maslowovou teorií potřeb je Herzbergova teorie dvou skupin faktorů pracovní motivace nejznámější teorií pracovní motivace. Teorie vychází ze zjištění, že spokojenost a nespokojenost je ovlivňována odlišnými skupinami faktorů, přičemž Herzberg se svými spolupracovníky rozlišuje dvě skupiny faktorů:

Motivační faktory (satisfactory) – tyto faktory se dotýkají obsahu práce. Jsou-li pozitivně naladěny a působí-li, jsou podnětem k výkonu a aktivitám pracovníka. Pak představují neúčinnější složku pracovní motivace.

Hygienické faktory (dissatisfactory) – některé okolnosti práce, které, když nejsou přítomny, primárně způsobují nespokojenost zaměstnanců. Jsou proto nezbytně nutné k udržení přiměřené úrovně spokojenosti.

Moorhead a Griffin in Štikar (1989) znázorňují přehled obou skupin faktorů a jejich dimenzionalitu takto:

Schéma č. 2: Znázornění přehledu a dimenzionality motivačních a hygienických faktorů (Štikar a kol., 2003)

motivační faktory	hygienické faktory
samotná práce	mezilidské vztahy
úspěch	dozor
uznání	pracovní podmínky
zodpovědnost	plat a bezpečí
růst a povýšení	firemní politika
spokojenost-----neexistence spokojenosti	nespokojenost-----neexistence nespokojenosti

Herzberg obrátil pozornost k zásadnímu významu faktorů práce pro pracovní motivaci, což mělo za následek růst zájmu o obohacování práce tak, aby to zvýšilo spokojenost pracovníka. Avšak zdůrazňuje, že pracovní spokojenost nemusí automaticky znamenat motivovanost pracovníka.

2.2.2. Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie se soustřeďují na to, jak dochází k motivaci – tj., co iniciuje určité chování, co je řídí, udržuje a co je zastavuje.

1) Teorie spravedlnosti (rovnováhy) – teorie J. S. Adamse je založena na principu sociálního srovnání pracovníků. Pracovník posuzuje svoji vynaloženou námahu a výsledky (např. prémie nebo uznání), které srovnává s úsilím a výsledky ostatních pracovníků. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti.

Adams (1965) píše, že existují 2 formy spravedlnosti:

- distributivní spravedlnost – týká se toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními,
- procedurální spravedlnost – týká se toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti.

Pokud není systém odměňování dobře propracován a pečlivě prováděn, může to mít za následek problémy související s pocitem nespravedlnosti. Z tohoto důvodu je důležité, jak manažeři sdělují to, co bylo udělením odměny sledováno a jaké byly důvody pro udělení odměny.

2) Vroomova expektační teorie – expektace (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povede k určitému výsledku. Lidé se rozhodují, řeší problémy a v závislosti na těchto skutečnostech určitým způsobem jednají (Kohl, 1962). Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb.

Pokud se jedinec dostane do nové neznámé situace, může dojít ke snížení motivace (např. experimenty managementu s pracovními podmínkami, odměňováním, atd.). Naopak – čím větší je pravděpodobnost a hodnota nějakého souboru odměn, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.

V praxi mohou manažeři ovlivňovat očekávání výběrem jedinců se zvláštními dovednostmi a schopnostmi, vzděláním lidí za účelem zlepšení jejich dovedností a schopností a poskytováním podpory směřující k dosažení určité úrovně výkonu jedinců.

2.2.3. Některé další teorie pracovní motivace

1) Stimulační teorie - je založena na myšlence, že chování jednotlivců je výsledkem určitých vlivů, které vedou k nejčastěji logicky předpokládaným důsledkům chování. Orientuje se na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření motivujícího prostředí.

Základem je tzv. *Thorndikeův zákon efektu*, který tvrdí, že chování, které má za následek příjemnou skutečnost, se bude opakovat; chování, které má za následek nepříjemnou skutečnost, se opakovat nebude.

V praxi rozlišujeme pozitivní a negativní stimulaci:

- pozitivní stimulace bude zahrnovat odměny, jako např. pochvalu, uznání, nebo peněžní odměnu,
- negativní stimulace se také zaměřuje na povzbuzení žádoucího chování, odměna je však taková, aby se zaměstnanec snažil vyhnout jejím negativním důsledkům (např. zaměstnanec se bude chovat tak, aby se vyhnul případnému udělení důtky).

Kritici této teorie tvrdí, že její podstatou je ve svém důsledku podplácení lidí a vede k jejich manipulaci tak, aby se zaměstnanci přizpůsobili manažerskému pojetí ideálního zaměstnance.

Jiní tvrdí, že motivování zaměstnanců pomocí modifikace chování spoleshá výhradně na vnější odměny, např. na plat. Mizí zde význam vnitřních odměn, jako je např. pocit z dobře vykonané práce.

2) Porter - Lawlerův model – model spočívá v integraci myšlenek, proměnných a vztahů nalézajících se v jiných výkladech motivace, jako např. v hierarchii potřeb, dvoufaktorové teorii či stimulační teorii. Zdůrazňuje se zde vztah výkonu, uspokojení a odměn a důležitostí toho, aby pracovníci vykonávali práci, pro kterou mají dostatečnou kvalifikaci, schopnosti a vrozený talent.

Důležité je, zda mezi vysoce výkonnými a málo výkonnými pracovníky existují významné rozdíly v odměnách. V opačném případě vysoce výkonní pracovníci ztrácejí motivaci a snižuje se tím i jejich výkon. Manažeři proto musí pochopit, že motivace je klíčem k pochopení problematiky výkonu a uspokojení z práce.

3) Teorie kompetence – jde o specificky orientovanou teorii potřeb. White (1956) chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady.

U dospělého člověka se tato potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální způsobilost, respektive potřeba získat přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí (nadřízených, spolupracovníků) prostřednictvím prokázání své kompetence.

Řídící pracovník by se měl snažit své podřízené prověřovat přiměřeně náročnými úkoly. White má na mysli úkoly, které z hlediska nároků na pracovníka mírně překračují úroveň schopností a předpokladů, kterou pracovník již prokázal.

4) Teorie X a Y – Douglas McGregor uvedl tyto teorie představující *extrémní předpoklady* o lidech a jejich přístupu k práci. Předpoklady většiny lidí spočívají někde mezi těmito dvěma krajnostmi:

Teorie X - je považována za „tradiční“ pohled a zakládá se na extrémně pesimistické perspektivě lidí:

- průměrná osoba má vrozenou nechuť k práci a pokud může, tak se jí vyhne,
- protože lidé neradi pracují, je třeba je k práci nutit, kontrolovat, řídit a hrozit jim potrestáním, aby se přiměli vynaložit adekvátní úsilí k dosažení cílů organizace,
- průměrná osoba dává přednost tomu, aby byla řízena, přeje si vyhnout se odpovědnosti, má poměrně malé ambice a především chce bezpečí,
- existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.

Teorie Y - je optimističtější a moderním pohledem:

- vynaložení fyzického a duchovního úsilí v práci je stejně přirozené jako hra nebo odpočinek,
- člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost,
- schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců,
- současné organizace nevyužívají tento potenciál lidí, snaží se je kontrolovat a dirigovat.

McGregor naznačil, že přístup teorie Y vede ve většině případů k lepším výsledkům. Soudobý manažer si musí především uvědomit, že jeho názor na podřízeného ovlivní chování jeho samého a následně i chování podřízeného.

5) Teorie lidských vztahů – Elton Mayo upozornil na sociální potřeby lidí a na význam pracovní spokojenosti pro úspěch organizace a výkonnost pracovníků. Interpersonální vztahy jsou nejdůležitějším motivačním faktorem, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace. Teorie učí, jak se manažeři mají chovat k podřízeným, všimnout si jich a zajímat se o jejich problémy.

6) Teorie cíle – Latham a Lock založili tuto teorii na tvrzení, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle. Jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon. Důležitá je participace jedinců na stanovování cíle. Má-li pracovník možnost podílet se na realizaci cílů, jeho motivace se zvyšuje.

2.3. Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí a je jich celá řada. Platí, že pochycení a pochopení vzniku motivace u pracovníků je klíčem k úspěchu efektivního působení na jejich pracovní jednání. K základním zdrojům motivace patří:

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

2.3.1. Potřeby

V psychologii potřeba je definována jako nedostatek něčeho, který je člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný. Potřeby jsou tedy základním zdrojem motivace pro člověka. Potřeba může být vyjádřena jako nelibě pocíťovaný stav napětí, který vyvolává snahu k odstranění tohoto napětí, neboli směřující k odstranění příslušného nedostatku.

Homola (1972) potřebu definuje jako určitou fyziologickou podmínku nebo jako hypotetický pojem pro označení určitého, mnohdy konečného zdroje motivační síly.

Hlavním znakem potřeby je přesycení či nedostatek.

Potřeby se obvykle člení na:

- **potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní**, které vycházejí z podstaty fungování lidského těla. Bývají též označovány jako primární. Jsou zcela nezávislé na vnějším prostředí.
- **potřeby sociální, společenské, psychogenní**, jejichž podstata se vztahuje na člověka jako tvora sociálního, společenského a kulturního. Jinak se o nich hovoří jako o potřebách sekundárních.

Potřeby primární (vrozené) vycházejí z fungování organismu jako celku. Sekundární potřeby navazují přímo na primární.

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“. (Hyhlík, Nakonečný, 1977)

Potřeby jsou také zpracovány v kapitole 2.2.1.

2.3.2. Návyky

Člověk v průběhu života realizuje některé činnosti častěji, dokonce pravidelně, většinou v určitých situacích. Tyto činnosti se vzhledem k pravidelnosti opakují. Lze tedy hovořit o stereotypech – návycích. Naučený vzorec chování pak můžeme definovat jako fixovaný a zautomatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Návyky se objevují ve všech oblastech lidské činnosti. Mohou být výsledkem výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

I tato skupina motivů vysvětluje ochotu dobrovolně pracovat. Existují různé sociální skupiny, které mají za vzorec chování dánu a vyžadovánu dobrovolnou pomoc druhým (věřící, vyspělé národy). Návyky v sobě skrývají velký potenciál.

2.3.3. Zájmy

„Zájmy jsou motivy, zdroji poznávací činnosti a současně i jejím produktem.“ (Hyhlík, Nakonečný, 1977)

„Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti.“ (Růžička, 1992)

Důležitým znakem zájmů je stálá aktivizace projevující se právě v činnostech, které osobnost všestranně rozvíjí, naplňují a obohacují.

K třídění zájmů se používá *Stavělovův výčet druhů zájmového zaměření*.

Schéma č. 3: Druhy zájmů (Nový, Bedrnová, 2004)

§ poznávací	§ technické
§ estetické	§ rukodělné, materiálové
§ sociální	§ výtvarné
§ přírodní	§ sportovní
§ obchodní	

Člověk je obvykle charakterizován podle samotné existence zájmů, jejich šíře, hloubky a stálosti zájmové orientace. Zájmy tvoří zásadní motiv k výkonu dobrovolné činnosti.

V zájmu vedoucích pracovníků organizací přijímajících pracovníky by mělo patřit detailní zjištění zájmu vlastních pracovníků a pružná reakce na tyto podněty.

V činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se pracovník dále rozvíjí. Zájmy proto obohacují osobnost člověka v podstatě ve všech strukturách, tj. i v oblasti motivace.

2.3.4. Hodnoty a hodnotové orientace

„Jsou tři druhy hodnot, které potřebujete v jakékoli práci na světě: kapitál, vědomosti a svoboda.“ Tomáš Baťa

„Jeden člověk, který v něco věří se vyrovná devadesáti devíti, kteří mají pouze zájem.“ J.S. Mill

Hodnoty představují významný zdroj motivace jakékoli lidské činnosti, a proto u pracovníků představují zásadní roli.

Ne vždy vede zvýšení odměny i ke zvýšení motivace. Vědecké výzkumy dokazují, že optimální výkony jsou podávány v pracích, jež děláme rádi, které stojí vysoko na žebříčku našich hodnot. Proto by vedoucí pracovníci měli vědět, na kterém pořadí v hierarchii hodnot jejich spolupracovníků stojí jejich pracovní úkoly a jejich pracovní tým.

Podstatou hodnocení je přisuzování významu a důležitosti skutečností v okolí člověka. Tento proces se odehrává na úrovni poznání a prožívání. Hodnoty potlačují objektivní smysl a ztělesňují subjektivní, individuální význam pro konkrétního jedince.

Některé hodnoty člověk přejímá od svého sociálního prostředí. Hodnocení pak představují tzv. *hodnotovou mapu*, což je hierarchie hodnot.

Jednou z neznámějších klasifikací hodnot je typologie hodnotových orientací dle Sprangera in Nový, Bedrnová (2004). Ten rozlišil šest osobnostních typů podle převažujícího zaměření:

- teoretický typ – je zaměřen na odhalení pravdy, uvažování, kritiku, je racionální až intelektualistický, nejvyšší hodnotou je získávání znalostí,
- ekonomický typ – je tendence všechno měřit užitečností, praktičností, je zaměřen na prospěch, prosperitu, hromadění majetku, nejvyšší hodnotou je užitek,
- estetický typ – je orientován na formu a harmonii, neboli vzhled a krásu, na tendence k individualismu a soběstačnosti, nejvyšší hodnotou je krása,
- sociální typ – charakterizuje směřování k nesobeckosti, přátelství, kolegiálně, pomoci, nejvyšší, nejsprávnější a nejhodnotnější hodnotou je pro tohoto člověka láska,
- politický typ – je osoba zaměřená na vyhledávání soutěží, příležitosti ovládat druhé, na uplatňování vlivu, osoba vyžadující uznání od druhých, nejvyšší hodnotou je moc,
- náboženský typ – je zaměřen k absolutním, božským hodnotám, hledá mystické náboženské zkušenosti, nejvyšší hodnotou je jednota.

V současné době se tento model doplňuje i o další dva typy:

- technický typ – je zaměřený na porozumění a rozvoj techniky, nejvyšší hodnota je funkčnost,
- sportovní typ – upřednostňuje adrenalinové aktivity, fair play, udržuje se ve výborné fyzické kondici, nejvyšší hodnotou je úspěch.

Dá se předpokládat, že lidé nepředstavují stoprocentní zástupce některého z typů, ale zpravidla jde o kombinaci. Důležité je brát neustále v úvahu existenci těchto typů hodnot a reflektovat je při nejrůznějších aktivitách majících dopad na zaměstnance.

Závažná rozhodnutí v životě lidí jsou ovlivněna jejich hodnotovým systémem – ten se projevuje i v kariérovém zaměření. Bělohlávek (1996) říká, že v životě organizací

jsou důležité pracovní hodnoty jako peníze, práce, jistota postavení, odborný růst, osobní postavení, přátelé, spolupracovníci, firma, atd.

Tyto hodnoty řídí aktivitu lidí v organizaci. Stávají se potřebami, které vyvolávají aktivitu zaměřenou k jejich realizaci.

2.3.5. Ideály

Ideál je významný cíl snažení jedince, čili skutečnost, o kterou usiluje.

„Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.“ (Nový a kol., 2002)

Ideály mohou zahrnovat osobnostní znaky, životní styl a cíle pracovního jednání, atd. Vznikají na základě působení sociálních faktorů vývoje a utváření osobnosti člověka. Ideály jsou motorem tzv. advokačních organizací a těch jedinců, kteří jsou přesvědčení a zdravě „nabuzení“ k akci, kterou se snaží napřímit zdeformované vztahy ve společnosti nebo přímo řeší akutní problémy.

Dobrovolná práce samotná je, nebo alespoň by měla být, považována za žádoucí a vysoce hodnocenou aktivitu. Ideálem člověka zodpovědného, racionálně uvažujícího je péče o společenství, ve kterém žije. Významný vliv mívají sociální skupiny, které i z pohledu dobrovolnictví jsou považovány za zásadní faktor.

2.4. Stimulace a stimul

S pojmy motivace a motiv se úzce pojí dva velice blízké, nikoli však totožné pojmy - stimulace a stimul.

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

Bedrnová, Nový (1998) definují stimulaci jako záměrné ovlivňování lidského chování. Účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přiměřeně ke svému příjemci.

Podle Hartla, Hartlové (2000) je stimulace záměrné podněcování či povzbuzení

organismu k výkonu, které může přicházet buď zvnitřku, jako je přání, tužby, aspirace, nebo zvenku jako např. pobídky sociálního okolí.

Stimulace jako celek slouží k tomu, aby ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku (Provazník, Komárková, 1998).

Stimulem je jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka (Nový, Bedrnová, 2004).

Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy. Jde o impulsy:

- endogenní (vnitřní) – intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka,
- exogenní (vnější, incentive) – z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podněty, které aktivují určitý motiv.

Mezi impulsy lze zařadit takové stavy těla, jako je například bolest zubu či tělesná únava, resp. určité stavy mysli.

Incentivem může být např. nabídka možnosti pracovního postupu v případě žádoucích pracovních výsledků, pochvala za dobrý pracovní výkon apod.

Stimuly, které se používají při vnějším záměrném působení na motivaci člověka, lze užít v následujících významech:

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

Stimulace je soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí, a to záměrně nebo bezděčně. Účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře – na určité, relativně stále připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

Velmi důležitou podmínkou pro to, aby účinnost stimulace byla efektivní, je znalost osobnosti pracovníků a tím i znalost jejich motivačního profilu. Jen tak je možné vybírat prostředky stimulace tak, aby přesně vyhovovaly danému člověku.

V praxi ke stimulaci svých zaměstnanců podniky vytvářejí tzv. motivační programy. Ty usilují o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků. Motivační programy zahrnují následující skutečnosti podnikového dění:

- vymezení ekonomického a společenského postavení podniku,
- zařazení, uplatnění a perspektiva pracovníků v podniku,
- zajištění podmínek pro optimální využití pracovníků,

- zajišťování připravenosti pracovníků podniku na změny,
- vymezení zdravotní, sociální a kulturní péče podniku o pracovníky,
- vymezení vztahů mezi pracovníky, pracovními skupinami a podnikem (Horalíková, 2004).

2.5. Přehled stimulačních prostředků

2.5.1. Hmotná odměna

Hmotnou odměnou se rozumí peněžní odměna za práci sloužící k zajištění životních potřeb zaměstnance a jeho rodiny, společenského postavení a životní úrovně zaměstnance. Z těchto důvodů je hmotná odměna hlavním stimulačním prostředkem.

Problematika odměňování je velmi rozsáhlá a platí zde určitá pravidla, kterými se zaměstnavatel při stanovení odměn musí řídit:

- nezbytný je přímý vztah hmotné odměny k výkonu,
- odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu, ale nikdy ne předem,
- pracovník by měl mít jasno, pokud jde o vztah mezi vynaloženým úsilím a odměnou,
- předem by měla být stanovena závazná pravidla, která vymezují vztah mezi výkonem a odměnou.

Jedině pokud se tato pravidla dodržují, zvyšuje se tím účinek stimulace. Nezbytnou podmínkou je však spravedlnost v přidělování hmotných odměn, právě ta totiž hraje klíčovou roli při efektivním rozdělování odměn. Bohužel pracovní výkon bývá obtížně měřitelný a i u měřitelného pracovního výkonu nelze mnohdy měřit všechny složky výkonu. Při odměňování je zvykem přihlížet u pracovníků ke *vzdělání, délce praxe a době zaměstnání v podniku*.

Při odměňování by měla být brána v úvahu řada faktorů jako je analýza a úsudek, bystrost, děláním chyb a jejich dopad, dovednosti, duševní úsilí, duševní zátěž, fyzické požadavky, hospodaření se zdroji, iniciativa, komplexnost v přístupu, kontakt s lidmi a diplomacie, obratnost, úsilí, tvořivost, plánování a koordinace, odpovědný přístup k práci, přesnost atd.

Konkrétní výše mzdy nachází svůj odraz v soustavě tarifů vycházejících z hodnocení práce a také na výkonu pracovníka pomocí mzdových forem.

Základní mzdové formy jsou:

- Časová mzda – pevná mzda za jednotkou času je doplněna odměnou za hodnocení pracovníka. Výhodou je neexistence přímé stimulace výkonu, čímž se snižuje napětí.
- Úkolová mzda – mzda je přímo závislá na odvedeném množství výkonu. Pro pracovníka je silným podnětem odměňování výkonu díky bezprostřední vazbě mzdy na výkonu.
- Provizní (podílová) mzda – mzda je závislá na různých aspektech dosaženého výsledku např. množství, jakosti, využití strojů aj. Stimulace pracovníka spočívá v možnosti podílet se na pracovním výsledku u prací, které nejsou úkolovatelné.
- Smluvní mzda – mzda je předem individuálně domluvena na časově omezené období mezi pracovníkem a zaměstnavatelem. Pro pracovníka je stimulem záruka mzdy na delší období za výsledek, který je nutno teprve odvést.
- Mzda s měřeným denním výkonem – je pevná mzda za určitou časovou jednotku. Pracovník dostává zaručenou mzdu.
- Programová mzda – je pevná mzda za určitou časovou jednotku při plnění pevně vymezeného pracovního úkolu. Pracovník je motivován zaručeným výdělkem při plnění programu.

Hmotná odměna má dvě složky:

- 1) *fixní složka mzdy* – tuto složku mzdy tvoří základní mzda, odměna odrážející zásluhy, příplatky vyplývající z výsledků kolektivního nebo individuálního vyjednávání (např. příspěvek na vzrůst životních nákladů), odměna odrážející inflaci, odměna odrážející senioritu, odměna odrážející funkční postup, odměna za dosažení určité úrovně schopností, vyrovnávání za změnu pracovního zařazení (např. převedení na jinou směnu nebo jiný druh práce), příplatky odrážející místo bydliště (např. příspěvek na bydlení ve velkém městě nebo ve vzdálené lokalitě), příplatky pro expatrianty (Walker a kol., 2003).
- 2) *variabilní složka mzdy* – do této složky mzdy patří individuální pobídkové plány odměňování, mimořádné odměny (bonusy), provize, výkonnostní odměny, variabilní odměny za zásluhy (dobrou práci) nebo jednorázové pobídky,

útvárové nebo úsekové podnikové odměny, týmové či skupinové pobídkové odměny, podíly na zisku, dlouhodobé podíly na zisku nebo pobídkové odměny za zvýšení produktivity, finanční projev uznání.

Tento systém odměňování se týká pracovníků – zaměstnanců podniku.

V případě osoby, která s sebou však nese určité majetkové či vlastnické postavení, může být tato osoba ohodnocena některou či některými *složkami kapitálového vlastnictví*, kam řadíme opce (předkupní právo) na akcie a cenné papíry, právo na zhodnocení akcií a cenných papírů, postoupení akcií a cenných papírů, náhradní akcie a cenné papíry, nákup akcií a cenných papírů (podmíněný i nepodmíněný), exkluzivní akcie a cenné papíry.

2.5.2. Obsah práce

Tento významný faktor stimulace se zaměřuje na orientaci zaměstnance na obsah jeho činnosti. Stimulační aspekt vlastní činnosti však není u všech pracovníků stejně účinný (Bedrnová, Nový, 2004). A to z toho důvodu i ti, kteří jsou orientováni na obsah činnosti výrazným způsobem, se od sebe liší tím, který konkrétní apel je oslovuje více či méně. Apelů, které působí na obsah práce, je celá řada: apel na tvořivé myšlení, apel na samostatnost a autonomii, apel na koncepční myšlení, apel na systematické myšlení, apel hrdosti na práci, apel hrdosti na vlastní schopnosti, apel na prestiž, apel na seberozvoj, apel sebekontroly, apel moci, apel estetický, apel společenský, apel péče o druhé lidi, apel péče o přírodu, apel nebe nad hlavou, apel jistoty a perspektivnosti jistot.

Výčet těchto apelů je pouze hlavním přehledem. V praxi existuje celá řada pracovních činností a od nich se odvíjejí apely, jejichž spektrum je velmi široké. Manažeři by se měli zajímat o to, které účinné apely působí na jejich pracovníky, měli by je zvýraznit a, pokud budou na zaměstnance skutečně působit, měly by se i nadále rozvíjet.

2.5.3. Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení

Rozhodující úlohu v oblasti povzbuzování a stimulace zaměstnanců má bezprostředně nadřízený pracovník. Právě nadřízený pracovník zná nejlépe povahu

pracovního místa i práci na něm, výkon pracovníka i pracovní podmínky (Koubek, 2001).

Důležité jsou přímé a osobní vztahy mezi zaměstnanci a přímým nadřízeným. Ty vytvářejí příznivé podmínky pro to, že každý den je pracovník pozorován a neformálně hodnocen. Jeho neformální hodnocení by s sebou mělo nést pozitivní prvky.

Úkolem přímého nadřízeného je pomoci svým podřízeným nacházet stimulační hodnotu v obsahu práce. Objevují se zde dvě roviny:

- Rovina racionální – jde o zpětnou vazbu, kdy vedoucí pracovník sděluje podřízenému, zda jeho výkon odpovídá či neodpovídá očekávání vzhledem ke stanovenému cíli. Nejúčinnější zpětná vazba je, když je podávána konkrétně, a to v průběhu činnosti nebo bezprostředně po jejím skončení.
- Rovina prožitková – pracovník cítí, že i on i jeho práce jsou pro podnik důležité, má uspokojení z toho, že dokázal něco pozitivního, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově se povzbuzuje jeho motivace, ochota pracovat (Bedrnová, Nový, 2004).

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

Nadřízený pracovník při neformálním hodnocení posoudí úroveň a kvalitu jednotlivých složek osobnosti pracovníka, včetně jeho chování a porovná je s požadavky, které na něj klade určitá pracovní činnost.

Při hodnocení zaměstnanců si může nadřízený stanovit určitá hodnotící kritéria, kterými mohou být: plnění stanovených (pracovních úkolů), uplatňování vědeckotechnických poznatků a inovací, péče o pracovní prostředí, řešení úkolů koncepční povahy, řešení úkolů operativní povahy, pracovníkova úroveň organizátorské činnosti, zvládání duševní zátěže, schopnost přijímat a nést rizika, podnikatelská činnost, úroveň kooperace a jednání s lidmi, vystupování, společenská a vyjadřovací schopnost aj. Hodnocení pracovníků by mělo probíhat pravidelně s co největší objektivitou.

Hodnocením konkrétních kritérií si vedoucí pracovník vytvoří obraz o vývoji a perspektivě pracovníka a ukáže mu, jak pracuje, upozorní ho na chyby a dá mu důvěru a jistotu. Dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale vhodným upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka je odstranit.

Podat podřízeným přehled o výsledcích práce a získat objektivní podklady pro další perspektivní rozvoj pracovníků je velmi důležité pro další zlepšení jejich kvalifikace.

Zaměstnancům se tak dává najevo i jejich důležitost pro podnik a vyjádří se tím uznání jejich práci, což je pro ně výrazným stimulačním účinkem.

2.5.4. Atmosféra pracovní skupiny

V rámci pracovního procesu lidé nejčastěji bývají sdruženi do sociálních skupin. Zastávají v nich určité sociální (pracovní) pozice a plní jim odpovídající sociální role. Sociální role vyjadřuje očekávání určitého způsobu chování jedince nacházejícího se v určité sociální pozici (Provazník a kol., 2002).

Sociální skupina má svá vlastní pravidla, normy a projevy, která se utvářejí a vyvíjejí v závislosti na její skladbě. Řídící pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí. Určuje co, kdy a jak se bude na pracovišti odehrávat. Na skupinu může působit formální i neformální autoritou. Podmínkou však je, aby se mezi ním a pracovní skupinou vytvořil vztah důvěry.

V sociálních vztazích na pracovišti dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. K nim patří zejména:

- potřeba sociálního kontaktu,
- potřeba poskytovat a přijímat pomoc,
- potřeba někoho ovládat, někomu se podřízovat,
- potřeba být přijímán, akceptován, náležet k určité skupině lidí,
- potřeba nalézt osoby blízké vlastní hodnotové orientaci,
- potřeba sociálních (společenských) jistot.

Efektivnost činnosti pracovní skupiny ovlivňuje tzv. sociální a psychologické klima. K nejdůležitějším faktorům z tohoto pohledu patří:

- velikost pracovní skupiny,
- složení pracovní skupiny,
- systém komunikací a interakcí uvnitř skupiny,
- styl či způsob vedení pracovní skupiny.

Role sociálních skupin na pracovišti dosahuje velkého významu a přináší řadu pozitivních věcí. Bělohlávek (1996) definoval její funkce, které tato pozitiva přinášejí:

- skupina může být nezbytným prostředkem k *vykonání složitého úkolu*, který je

podmíněn vzájemně závislou činností jednotlivců,

- skupina umožňuje *vznik a rozvoj nových myšlenek* a řešení tehdy, když jsou různé typy informací rozloženy mezi několik různých jedinců (technik, ekonom, právník řeší společný úkol) nebo, když vzájemná interakce je zdrojem kreativity,
- skupina může sloužit jako *prostředek koordinace* funkcí mezi několika odděleními, které jsou na sobě vzájemně závislé při plnění úkolů,
- skupina přispívá k *řešení problému*, vyžaduje-li problém množství informací, interakci mezi členy s různými informacemi a kritické zhodnocení možných alternativ řešení,
- skupina může usnadnit zavádění složitých rozhodnutí,
- skupina socializuje a učí nové členy.

Špatné pracovní skupiny působí na individuální výkony negativně. Pak se dobrý výkon člena skupiny posuzuje negativně jako šplhounství, neloajálnost k partě aj. Tím se vytvářejí i umělé překážky zapříčiňující problémy v práci.

Mezi jednotlivými skupinami se může objevit soutěživost. Ta se většinou stává pozitivním aspektem, který lidi podněcuje k dosahování lepších výkonů.

Pracovní vztahy a jejich kvalita, vytvářejí rámec významně ovlivňující dosahování podnikových cílů i pracovních a životních cílů jednotlivých pracovníků. Koubek (2000) říká, že pracovní vztahy v organizaci ovlivňují všechny ostatní personální činnosti a mnohdy výrazně determinují jejich efektivnost. Korektní, harmonické, uspokojivé pracovní a mezilidské vztahy vytvářejí produktivní klima, které má pozitivní vliv na individuální, kolektivní i celopodnikový výkon. Příznivě se odrážejí ve spokojenosti pracovníků a přispívají ke sladování individuálních a podnikových zájmů a cílů.

2.5.5. Pracovní podmínky a režim práce

Pod pojmem pracovní prostředí se rozumí soubor činitelů působících na činnost člověka v určitém prostoru anebo také soubor podmínek, za jakých se uskutečňuje pracovní proces. Podmínky pracovního prostředí mají kladný nebo záporný vliv na neurofyzickou a psychickou stránku člověka v pracovním procesu i na jeho zdravotní stav.

K nejdůležitějším podmínkám pracovního prostředí patří následující skupiny podmínek:

- Prostorové a funkční řešení pracoviště – je třeba upravovat tak, aby optimálně působilo na lidské smysly a na jednání, myšlení a city člověka. Dokonalé pracovní prostředí je takové, ve kterém jsou všechny složky kultury práce v souladu s úrovní techniky a technologie. Má pak kladný vliv na produktivitu a kvalitu lidské práce, na společenský rozvoj člověka a kultivaci jeho schopností a vlastností. Působí-li prostředí a pracovní podmínky nepříznivě na člověka, zhoršuje se jeho tělesná i duševní pohoda, snižují se pracovní schopnosti a kvalita práce, je ohrožováno zdraví.
- Fyzické podmínky – mohou ovlivňovat projevy člověka. Proto poznání obtěžujícího, rušivého a škodlivého vlivu fyzikálních podmínek na člověka je nezbytným předpokladem k vytvoření takového prostředí, kde jsou zaručeny optimální podmínky pro práci. Do této skupiny podmínek patří: světelné podmínky na pracovišti, barevné řešení pracoviště, zvukové podmínky pracoviště, vibrace a otřesy, mikroklimatické podmínky, teplota a vlhkost na pracovišti, čistota ovzduší aj.
- Podmínky bezpečnosti práce a hygienické podmínky – zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Hlavním cílem těchto opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání.
- Estetické podmínky – jde o estetické řešení budov, pracovních prostor, nástrojů a technických zařízení.

Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt. Primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

Nezájem podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy nestimulačně a to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké.

2.5.6. Identifikace s prací, profesí a podnikem

Nejdůležitějším obecným motivačním faktorem pracovního jednání člověka je jeho postoj k práci. Optimální postoj k práci vyjadřuje pojem „identifikace s prací“ (Provazník, Komárková, 1998). Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako

nedílnou součástí svého života. Identifikaci výrazně posiluje práce rozmanitá, stimulující, relativně autonomní, se zpětnou vazbou o průběhu a výsledcích vykonávané činnosti s možností participace na rozhodování.

Identifikace s profesí znamená, že člověk svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky.

Identifikace s organizací je postoj zaměstnanců k organizaci vyjádřený chováním, kterým pracovník manifestuje svůj zájem podílet se na cílech a úspěších organizace.

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

2.5.7. Externí stimulační faktory

Ochotu zaměstnanců k práci ovlivňují i faktory, které na podnik působí zvenku. Patří sem:

- Image podniku – jde o to, jak je podnik vnímán vnějším okolím, jakou má prestiž, jaké má jméno. Zaměstnanci jsou více stimulováni k práci, pokud pracují v prestižním a společensky uznávanějším podniku. Naopak negativní image odrazuje jak případné uchazeče o zaměstnání dát se zde zaměstnat, tak zaměstnance pro podnik pracovat intenzivně.
- Makroekonomická situace – pro zaměstnance je stimulujícím podnětem očekávání ekonomického růstu, naopak nemotivující pro ně je očekávání ekonomické stagnace.
- Ostatní faktory – patří sem např. politická situace, mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání kladená na člověka v rámci jeho sociálního okolí aj.

2.6. Oblasti využívání stimulačních prostředků v pracovním jednání

Stimulační prostředky je nutno vybírat nejen s ohledem na člověka, kterého chceme ovlivnit, ale také s ohledem na to, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit.

Nejčastěji se na pracovišti objevuje potřeba stimulovat následující oblasti:

- Pracovní výkon – důraz se při výkonu práce klade zejména na kvalitu pracovního výkonu, na jeho kvantitu a rovnoměrnost. Kvalita práce totiž obohacuje člověka a podílí se i na růstu jeho odbornosti. Pracovníka může vhodně povzbudit ke zvýšení kvality práce jeho přímý nadřízený. Nejvhodnějším stimulačním prostředkem je pochvala či povzbuzení.
- Tvořivost – tvořivostí rozumíme postupné kroky, nápady a náměty, které vedou k řešení. Zaměstnavatel by měl své pracovníky motivovat k tvořivosti. Ta pak tvoří největší bohatství podniku. Díky ní se firma ve svém vývoji posouvá kupředu. K podněcování tvořivosti firma musí využívat stimuly, jako jsou informace pro pracovníky o smyslu cílů, hmotné odměny za řešení úkolů, veřejná uznání, povzbuzování celého vedení podniku aj.
- Seberozvoj – požadavky na znalosti a dovednosti člověka v moderní společnosti se neustále mění, a aby člověk mohl fungovat jako pracovní síla, musí nutně neustále své znalosti a dovednosti prohlubovat a rozšiřovat. Podněcování kvality práce a tvořivosti zaměstnanců je důležité, protože vede k rozvoji jejich osobnosti. S tím souvisí i nikdy nekončící proces zvyšování vědomostí.
- Kooperace ve skupině – toto téma je zpracováno v kapitole 2.5.4.
- Odpovědnost za vlastní jednání – odpovědnost pracovníka vyplývá z přístupu k práci a vlastním schopnostem. Správnou míru odpovědnosti dovedou převzít lidé, kteří mají schopnost realisticky vnímat svět kolem sebe a sami sebe v něm. Pracovníci mohou být podněcováni hmotnými stimuly a tím se zvýší jejich odpovědnost za hospodárné využití materiálů, energií, času a lidských zdrojů.

2.7. Motivace a výkon

Kleibl, Hüttllová, Dvořáková (1998) říkají, že pracovní výkon, tj. výsledek pracovní činnosti, kterého člověk dosáhne v konkrétních podmínkách pracovního procesu, lze definovat jako práci, vykonanou za určitou časovou jednotku (tj. směnu, týden, měsíc, rok).

Samozřejmě, že motivování pracovníků ve spojitosti s úsilím a stálostí výkonu je zcela nezbytné. Množství výzkumných prací manažerů připomíná, že má-li systém odměňování motivovat, musí vytvářet přesvědčení, že dobrý výkon vede k vyšší

odměně, musí minimalizovat negativní důsledky dobrého výkonu a vytvářet takové podmínky, aby i u žádoucích nepeněžních odměn byla zjevná jejich závislost na dobrém výkonu.

Samotnou motivací pro zaměstnance jsou nejen peníze, které dostávají za svou práci, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod, jako např. zdravotní a nemocenské pojištění, plat po dobu dovolené, příspěvek na dovolenou či podnikem placené životní pojištění.

2.7.1. Motivace a peníze

Z celé skupiny výše uvedených motivátorů jsou nejvíce diskutabilní složkou peníze. Jsou nejobvyklejší odměnou za vykonanou práci a poskytují to, co většina lidí chce. Mohlo by se zdát, že jsou nesporně nejdůležitější a nejúčinnější formou odměny, ale v praxi se setkáváme s různými pohledy na tuto věc:

- 1) Herzberg a kol. (1957) zpochybnili účinnost peněz. Vyjádřili názor, že zatímco nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost a nemusí tedy vést ke zvýšení a zkvalitnění pracovního výkonu.
- 2) Naopak manažeři Nucor Corporation v Severní Karolíně věří, že peníze jsou nejlepším motivátorem. Společnost používá tzv. výrobní pobídkový systém. Tento systém odměn je zaměřen na skupiny, nikoliv na jednotlivce. Jejich velikost se pohybuje od 25 do 30 lidí. Na každou pracovní skupinu je pohlíženo tak, jako by byla podnikem sama pro sebe. To, co si pracovníci vydělají, je do značné míry závislé na jejich výkonu. Zde je vztah peněžní motivace a pracovního výkonu tedy zcela zřejmý.

Armstrong (2002) říká, že peníze samy o sobě nemusejí mít žádný vnitřní význam, ale nabývají značné motivující síly, protože symbolizují také mnoho nehmotných a nedefinovatelných cílů. Pro různé lidi a pro tutéž osobu v různé době hrají roli symbolu různým způsobem. Při výzkumu „blahobytných dělníků“ Goldthorpe a kol. (1968) zjistili, že plat je dominantním faktorem při výběru zaměstnavatele a úvahy o platu se zdají být nejmocnějším poutem spojujícím lidi s jejich současným zaměstnáním. Spokojenost s platem je pak vede i k lepšímu pracovnímu výkonu.

2.7.2. Vztah výkonu, motivace a schopností

Výsledný výkon je ovlivněn i pracovními podmínkami, za nichž práce probíhá. Tyto faktory ovlivňuje management podniku. Mezi ně se řadí nejen pracovní prostředí, ale také školení a rekvalifikace pracovníků vedoucí ke zvýšení jejich odbornosti. Manažeři tuto oblast mají podporovat financováním vzdělávacích akcí pro pracovníky, financováním rozvoje kvalifikace, studijních pobytů a stáží apod. Tyto činnosti napomáhají formování pracovních schopností zaměstnanců.

Právě schopnosti pracovníka, jeho znalosti a dovednosti jsou k dosažení dobrého výkonu nezbytné. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu (Bedrnová, Nový, 2004). Tato skutečnost je vyjádřena následujícím vzorcem:

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

Kde **V** = úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality),

M = úroveň motivace (míra „chtění“ člověka podat výkon),

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí, dovedností).

Vztah motivace a výkonu je ale ne vždy přímo úměrný. Ne vždy platí, čím vyšší je motivace, tím je výkon vyšší a lepší. Důsledkem nízké motivace bývá často neuspokojivý výkon pracovníka. Na druhou stranu však přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které narušuje „normální“ fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon snižuje.

2.7.3. Aspirace a výkonová motivace

Významnou roli zde hrají aspirace a aspirační úroveň a také výkonová motivace.

- Aspirace – představuje osobnostně příznačnou výši nároků, které jedinec klade na svůj výkon. Aspirace spoluurčují jak charakter či druh cílů, které si jedinec pro sebe stanovuje do bližší i vzdálenější budoucnosti, tak také jejich úroveň výši a náročnost.
- Výkonová motivace – souvisí se dvěma tendencemi. S tendencí dosáhnout úspěchu a s tendencí vyhnout se neúspěchu. V případě, že převyšuje potřeba úspěchu, je u konkrétního jedince vyšší pravděpodobnost aktivit orientovaných

na úspěch, naopak v případě převažující potřeby vyhnout se neúspěchu lze počítat spíše s relativní pasivitou jedince.

Výkonovou motivaci tedy lze ovlivňovat. Nejúčinnější cestou je v praxi ovlivňování od přímého nadřízeného, protože ten zná pracovníka nejlépe a také je seznámen s výsledky jeho práce. Je pak na něm, zda dokáže správně a cíleně motivovat za účelem zvýšení a zkvalitnění pracovníka výkonu.

2.8. Motivační program

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

Bedrnová, Nový (2002) píšou, že motivační program představuje konkretizaci systému práce s lidmi v podniku s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivňování pracovní motivace pracovníků.

Na motivaci pracovníků může v podstatě působit cokoliv. Funkcí motivačního programu je vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální pracovní motivaci všech pracovníků. Pokud má být motivační program sestaven opravdu efektivně, musí se provést analýza identifikující kritická místa podnikové činnosti.

Zjišťují se tyto informace:

- informace o technických, technologických a organizačních podmínkách práce,
- informace o charakteristikách pracovního prostředí, o pracovních podmínkách,
- o sociální vybavenosti pracovišť apod.,
- informace o uplatňovaných způsobech řízení a vedení pracovníků,
- informace o uplatňovaném systému personálního řízení a vlastní personální práce podniku aj.

Následuje vlastní tvorba motivačního programu. Skládá se z několika etap:

- Nejprve se definuje cílová skupina zaměstnanců, aby se tzv. mířilo na správné lidi. V této fázi si společnost klade otázky jako:
 - Kde se nachází zaměstnanci?
 - Jakých motivačních programů se účastnili v minulosti?

- Jsou to lidé sofistikovaní nebo spíše při zemi?

- Znájí se tito lidé navzájem?

Jestliže nejsou odpovědi na tyto otázky nalezeny ve vlastní databázi, měl by se před započítím motivačního programu udělat malý průzkum. Zmapuje se tím tak cílová skupina.

- Stanoví se cíle podle toho, čeho chceme dosáhnout. Mohou to být cíle, které vedou k zvýšení výroby, zlepšení služeb zákazníkům, zvýšení prodeje aj. Vytyčené cíle by měly splňovat tyto podmínky:
 - V jednoduchosti je krása. Příliš mnoho cílů zabrání účastníkům, aby se soustředili. Mají se proto definovat dva až tři cíle, které spolu nejsou v rozporu.
 - Cíle musí být realistické, jinak demoralizují pracovní skupinu a sníží účast.
 - Cíle musí být specifické. Jinými slovy požadovaná úroveň výkonu, cílené výrobky i časové období musí být jasné.
 - Vše musí být měřitelné.
- Sestaví se rozpočet. Úspěšný motivační program se vyplatí - „sám sebe zaplatí“. Prostředky investované do motivačního programu se vrátí v podobě dosažení cíle podniku.
- Vybere se způsob a forma odměňování zaměstnanců za dosažený výkon. Zaměstnanci by měli být s odměnou předem seznámeni, aby byli zainteresováni. Jestliže nebudou dostatečně odměněni, motivační program nebude mít očekávaný účinek.

Motivační program podniku vychází z jeho aktuálních potřeb a z podmínek pracovní činnosti zaměstnanců v období jeho přípravy a zavedení. Je nezbytné počítat s tím, že potřeby podniku i podmínky pracovní činnosti pracovníků mohou v čase doznávat větších či menších změn. Motivační program je nezbytné právě z těchto důvodů v přiměřených časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby modifikovat.

3. Metodický postup

3.1. Cíl práce

Cílem mé diplomové práce je průzkum stavu motivace a stimulace, systému hodnocení a odměňování zaměstnanců ve vybrané firmě a postižení rozdílů mezi managementem a zaměstnanci. Součástí průzkumu je i zjištění a posouzení úrovně interpersonálních vztahů na pracovišti a poznání a posouzení hodnotové orientace zaměstnanců. Na základě zjištěných údajů získaných dotazníkovou metodou provedu slovní (kvalitativní) a číselné (kvantitativní) vyhodnocení úrovně motivace a stimulace zaměstnanců. Poukáži na případné nedostatky a navrhnou možná řešení, která by vedla ke zlepšení úrovně komunikace ve vybraném podniku.

Průzkum byl proveden v nadnárodní společnosti, která vlastní rozsáhlou síť hypermarketů prodávajících široký sortiment potravinářského i nepotravinářského zboží. Společnost si nepřeje z důvodů ochrany citlivých informací být jmenována.

3.2. Metodika práce

3.2.1. Vymezení zkoumaného souboru

Průzkum byl proveden na centrále společnosti v České republice na odděleních marketingu, informačních technologií (dále jen IT) a na nákupním oddělení.

Pro zjištění analýzy funkčnosti motivačního a stimulačního systému v organizaci byl hodnocen soubor pracovníků na střední a nižší úrovni. Celkem se průzkumu účastnilo 46 zaměstnanců z celkových 59.

3.2.2. Technika sběru dat

K zjištění potřebných dat byla použita dotazníková metoda. Jedná se o metodu písemnou. Jde o určitý druh komunikace mezi tazatelem (osobou, která získává z dotazníku informace – tedy autorem diplomové práce) a respondentem (osobou, která dává informace).

Základem pro tvorbu dotazníků jsou otázky. Před začátkem vlastního šetření je důležité stanovit si, co přesně chceme zjistit. Podle toho se jednotlivé otázky formulují. Musí být jednoduché a přímé, aby respondent pochopil, na co se ho tazatel ptá.

Otázky lze rozdělit podle vnější formy na:

- Otázky otevřené – na dotaz má respondent možnost odpovědět volně. Výhoda spočívá v možnosti získat široké spektrum odpovědí, které mohou pomoci při řešení i zdánlivě neřešitelného problému.
- Otázky uzavřené – respondentovi jsou vždy nabídnuty varianty odpovědí na otázku a on subjektivně zaškrtně nejvhodnější odpověď. Tento druh otázek jsem použila ve svém dotazníku, protože umožňují v dané situaci poměrně přesně a rychle zjistit postoj a názor pracovníků k dané problematice.
- Polootevřené otázky – jsou kombinací předchozích forem. Na otázky lze odpovědět zaškrtnutím a zároveň je respondentovi umožněno u jedné z variant odpovědí se volně vyjádřit.

Respondent odpovídá subjektivně na písemně kladené otázky. Odpovídá na ně zaškrtnutím či dopsáním příslušné odpovědi.

Odpovědi na otázky jsou jednoznačně formulované a mohou být alternativní (odpověď ano-ne) nebo odstupňované (rozhodně ano, spíše ano, spíše ne, vůbec ne). Pořadí, obsah i forma otázek jsou pevně fixované. Nezbytným základem pro tento způsob průzkumu je ochota spolupracovat, pravdivost odpovědí respondentů a určitá úroveň inteligence.

Informace získané vyplněním dotazníků musí být shromážděny ve stejném časovém období. Všem účastníkům průzkumu se musí předložit totožné dotazníky se stejnými otázkami a stejnými odpověďmi. Vyplnění dotazníků musí respondenti provést jednotlivě bez ovlivnění názory a chováním spolupracovníků ve skupině.

Výhodou této metody je možnost zkoumání velkého počtu pracovníků v poměrně krátkém časovém intervalu oproti jiným metodám a také snadnost zpracování a objektivní interpretace výsledků oproti jiným druhům metod. Dotazníková metoda je také zcela anonymní, což vede k větší důvěře a otevřenosti mezi tazatelem a dotazovaným. Respondent může každé otázce věnovat dostatek času a pokud nepochopí některou z otázek, může se k ní později vrátit.

Nevýhodou je možnost nepochopení otázky respondentem a následné vyznačení špatné odpovědi a fakt, že návratnost dotazníků nemusí být 100%.

3.2.3. Vlastní sběr dat

Pro vlastní sběr dat jsem si vybrala z různých druhů dotazování písemnou formu. Vytvořila jsem dotazník, který obsahoval 33 otázek. Otázky byly jasně a srozumitelně formulované. Otázky tvořily několik okruhů. Byly sestaveny nejen, aby tématicky následovaly po sobě, ale také tak, aby dotazovaný neprohlédl jejich záměr. Nejprve jsem se zaměřila na otázky týkající se osobních údajů (pohlaví, věk, vzdělání, postavení v organizaci, doba působení na konkrétní pozici). Dále pokračovaly otázky týkající se vlastní práce zaměstnanců, motivace a stimulů ze strany zaměstnavatele, podmínek práce, komunikace a hodnocení mezi respondenty a jejich manažery, vztahů na pracovišti, aktivity zaměstnanců a jejich zájmů. Dotazník použitý k šetření jsem uvedla v příloze 1.

Dotazníkový průzkum jsem provedla osobně v lednu 2007 na české centrále nadnárodní společnosti, která vlastní rozsáhlý řetězec hypermarketů prodávajících potravinářské i nepotravinářské zboží. Expedice dotazníků byla zajištěna ve spolupráci se středním managementem. Konkrétně bylo dotazníkové šetření provedeno na 3 odděleních: na marketingovém oddělení, oddělení IT a nákupním oddělení. Šetření se zúčastnili lidé na střední a nižší úrovni řízení. Tato skupina zaměstnanců byla vybrána záměrně. Nacházejí se na takové úrovni řízení, kde jsou důležité stimuly a motivace ze strany zaměstnavatele.

Při kontaktu s respondenty jsem se setkala s různými reakcemi na vyplnění dotazníku. Lišily se případ od případu. Někteří respondenti byli nedůvěřiví či v časové tísní. V takovýchto případech jsem jim na vyplnění dotazníku ponechala více času. Někteří jedinci odmítli dotazník vyplnit. Setkala jsem se dále i s rezervovanými pracovníky, kteří však následně dotazník vyplnili, ale většina respondentů projevila velmi otevřený a ochotný přístup.

Celková návratnost dotazníků byla poměrně vysoká. Celkem tento hodnocený soubor má 59 pracovníků. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 46 z nich. Návratnost tedy byla 78%.

Při oslovení dotazovaných jsem uvedla účel své diplomové práce a smysl dotazníků. Požádala jsem o přesné a úplné vyplnění všech otázek. Také jsem respondenty ujistila o naprosté anonymitě a diskrétnosti z mé strany. Tento fakt napomohl větší návratnosti dotazníků. Někteří z respondentů mě požádali o slovní vysvětlení při nejasnosti pochopení otázky.

Získaná data jsem zpracovala v praktické části do textů a přiložila jsem tabulky a sloupcové grafy znázorňující číselné a procentuální vyjádření zjištěných údajů.

Ke zpracování dat jsem použila programy MICROSOFT WORD a MICROSOFT EXCEL.

4. Charakteristika objektu zkoumání

Společnost si přála zachovat naprostou anonymitu a neposkytla mi i přes mou žádost žádné bližší informace o svém hierarchickém uspořádání, činnosti, vizích, výsledcích apod. Proto jsem pro napsání této kapitoly jako zdroj údajů využila její internetové stránky s oficiálními informacemi.

4.1. Historický vývoj společnosti

Společnost byla založena ve Velké Británii soukromníkem v r. 1919. Ten tehdy nakoupil přebytečné potraviny z válečných zásob. Otevřel si malý stánkový prodej v Londýně, který velmi prosperoval. Díky prvním ziskům později ve dvacátých letech mohl stánek přeměnit na obchod s otevřenou výlohou. Na počátku třicátých let se tento obchod stal již komanditní společností. Ta si ponechala původní jméno. O dva roky později rozšířila společnost svůj majetek o centrálu a potravinový sklad. Potravinový sklad, v němž byly představeny nové myšlenky centrální kontroly zásob, byl dokonce první a nejmodernější v celé zemi. V době otevření zajišťoval sklad provoz 50 poboček a v roce 1939 byl tento počet zdvojnásoben.

Po vypuknutí druhé světové války majitel zavedl – ještě dříve než vláda – přidělový systém a tím zaručil každému rovný přísun omezených potravin. Na pozemcích náležejících k potravinovému skladu postavil skleníky a začal s pěstováním vlastních plodin. Ty společnost následně prodávala. Ve své době slavila realizace jeho jedinečného nápadu obrovský úspěch a i přes celkově špatnou ekonomickou situaci země majitel značně prosperoval.

Po válce se společnost rozvíjela také velmi úspěšně. V současné době je ve Velké Británii největším maloobchodním prodejcem potravin. V roce 2004 otevřela právě ve své domovské zemi 64 nových obchodů. Leadrem však není jen v tomto ohledu – je největším zaměstnavatelem ve Velké Británii. Zaměstnává totiž přes 237 000 pracovníků. Vedle rozvoje služeb ve Velké Británii začala oslovovat zákazníky i na zahraničních trzích. Do střední Evropy vstoupila v roce 1996, kdy koupila 13 obchodních domů od nejmenované americké společnosti v České a Slovenské republice a ve stejném roce otevřela první hypermarket v Maďarsku. Dále působí i v Irsku, Polsku a Turecku. Společnost se orientuje však i na asijské trhy. Díky rozsáhlé síti svých

hypermarketů dnes již expanduje i v Japonsku, Thajsku, Malajsii, Jižní Korei a na Tchaj-wanu. Thajsko patří mezi vedoucí země v provozu obchodů v Asii. Celkový počet zde již dosáhl 64 hypermarketů, kde je zaměstnáno více než 19 000 lidí a návštěvnost je 10 milionů zákazníků měsíčně. Každý rok v každé z výše jmenovaných zemí společnost zakládá nové obchody a v budoucnu v tom bude nadále na asijských trzích pokračovat.

4.2. Filosofie a hodnoty společnosti

Základní filosofií společnosti je naslouchat přáním jejích zákazníků. Vize je založena na vysoké kvalitě zboží, nízkých cenách výrobků a na neustálém zlepšování poskytovaných služeb. Skladba a uspořádání zboží v obchodech vychází z přání zákazníků a odráží nový životní styl, který klade důraz na zdraví a podporu životního prostředí.

I přes mezinárodní působení se firma snaží přizpůsobit místnímu okolí a lokálním regionům, ve kterých obchoduje. K tomu jí pomáhá management sestavený z obyvatel dané země. Právě dobře sestavený management pomáhá vedení společnosti porozumět místním zvyklostem a kultuře a následně i zákazníkům. Pochopí lépe jejich přání a potřeby. Například v České republice více než 90 procent nabízeného zboží pochází od českých dodavatelů a zákazníci v řetězci prodejen mezinárodní společnosti nacházejí zboží, na které jsou zvyklí a nejlépe vyhovuje jejich potřebám.

Ve všech činnostech se uplatňuje základní poslání společnosti spočívající v neustálé snaze poskytnout zákazníkům nejvyšší hodnoty a získat tak jejich dlouhodobou loajalitu. Základní poslání určuje směr hodnot obchodních aktivit a je doprovázeno hodnotami, které vystihují charakter pracovního jednání.

Společnost si vytyčila několik pravidel, kterými se při plnění požadavků a přání zákazníků řídí:

- nikdo se nestará o zákazníky lépe než my,
- porozumíme zákazníkům lépe než kdokoli jiný,
- budme energičtí a tvůrčí a mějme zákazníka na prvním místě,
- využijme našich sil a předností k poskytování hodnot našim zákazníkům.

Orientace není zaměřena však pouze na zákazníky. Dlouhodobým cílem společnosti je navázání dobrých a dlouhotrvajících vztahů s jejími dodavateli. Příkladem jsou čeští

dodavatelé, kterým firma umožňuje expandovat v rámci své obchodní sítě i v zahraničí a tím přispívá k jejich rozvoji.

4.3. Zaměstnanci, péče o zaměstnance

Podle informací zveřejněných na svých oficiálních internetových stránkách si společnost uvědomuje, že za své úspěchy vděčí právě svým zaměstnancům, jejich pracovitosti a tvůrčím nápadům. Zaměstnanci jsou její největší hodnotou, a proto si jich náležitě váží. Všem zaměstnancům se při práci snaží poskytnout co nejlepší zázemí a inspirativní prostředí motivující k odpovídajícím výkonům.

Jedním z faktorů ovlivňujícím úspěšnost společnosti a její postavení na trhu je vzdělání zaměstnanců. Je proto dbáno na neustálé rozvíjení znalostí a dovedností pracovníků a jsou jim nabízeny takové kurzy a školení, které přispívají k lepšímu plnění jejich pracovních úkolů a k jejich pracovnímu rozvoji.

Všichni zaměstnanci, kteří mají chuť rozvíjet svou kariéru, mohou využívat plány osobního rozvoje, které jim pomohou získat dovednosti a znalosti potřebné pro jejich kariérní růst. Každý pracovník si může vybrat takový program kariérního rozvoje, který pro něj bude nejvhodnější a nejlépe mu poskytne informace v oblasti, v níž bude zaměstnanec svou kariéru ve společnosti budovat.

Pro absolventy vysokých škol je nabízen tréninkový a vzdělávací program Excel. Díky účasti v programu může čerstvý absolvent získat zkušenosti, dovednosti a znalosti, které jsou potřebné pro budoucí úspěšnou manažerskou kariéru. V rámci programu je absolventům umožněno vyzkoušet si práci v obchodě, pozici vedoucího prodejního úseku i manažerský post.

Pro zaměstnance s ukončeným středoškolským vzděláním a praxí v maloobchodním sektoru je nabízen program Express. Cílem programu je nabídnout zájemcům další rozvoj pomocí působení na různých pozicích a vykonávání různých činností v rámci společnosti v určitém časovém úseku. Program Express je vlastně obdobou programu Excel, ale je zaměřen na středoškoláky.

Hesla, kterými se v oblasti personalistiky společnost řídí, zní:

- starejme se o naše zaměstnance, aby se oni starali o naše zákazníky,
- jednejme s lidmi tak, jak chceme, aby lidé jednali s námi,
- všichni jsme jeden tým,

- důvěřujme si a respektujme jeden druhého,
- snažme se vše dělat důkladně,
- podporujme jeden druhého a více se odměňujme než kritizujeme,
- více se ptajme, dělme o zkušenosti, aby mohly být dále využity,
- těšme se z práce, slavme úspěchy a učme se ze zkušeností.

Péče o zaměstnance je velmi důležitá. Společnost zjišťuje pravidelně spokojenost zaměstnanců a jejich názory pomocí ankety. Ta je zpětnou vazbou, na jejímž základě dochází k odstraňování překážek rozvoje a spokojenosti zaměstnanců.

5. Výsledky výzkumu, diskuse

Celkem se mého dotazníkového šetření zúčastnilo 46 respondentů z celkových 59. Návratnost byla tedy 78 %. Průzkum byl proveden na odděleních marketingu, oddělení IT a na oddělení nákupu na nižší a střední úrovni řízení. Všechna oddělení spolu velmi úzce spolupracují.

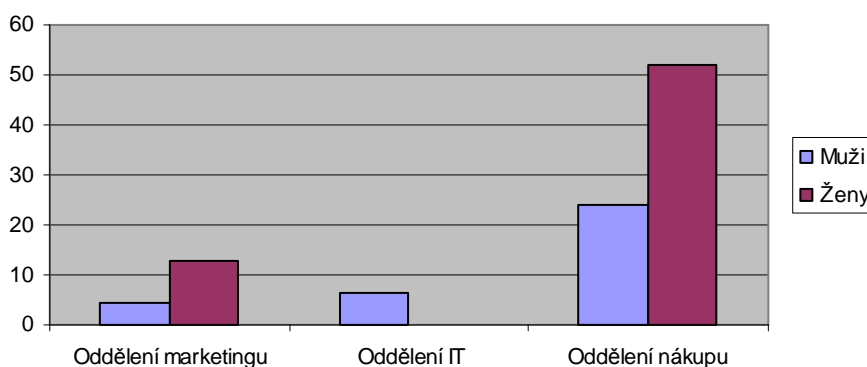
Kvůli přehlednosti jsem vyhodnocení otázek umístila do tabulek, popřípadě jsem přiložila sloupcový graf vyjadřující procentuální zastoupení jednotlivých kategorií.

Otázka č. 1: Jste muž – žena?

Tabulka č. 1: Početní stavy zaměstnanců na jednotlivých odděleních

Pohlaví	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Muži	2	4,40	3	6,50	11	23,90	16	34,80
Ženy	6	13,00	0	0	24	52,20	30	65,20
Celkem	8	17,40	3	6,50	35	76,10	46	100,00

Graf č. 1: Skladba mužů a žen podle pohlaví v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Celkem odpovídalo 46 respondentů – z toho 30 žen (65,2 %) a 16 mužů (34,8 %). Na oddělení marketingu dotazník zodpověděli 2 muži (4,4 %) a 6 žen (13 %), na oddělení IT 3 muži (6,5 %) a na oddělení nákupu 11 mužů (23,9 %) a 24 žen (52,2 %).

Výsledky ukazují, že v odděleních marketingu a nákupu je převaha žen. Naopak na oddělení IT pracují pouze muži. Tuto skutečnost si vysvětlují povahou práce, která je v jednotlivých odděleních vykonávána. V informačních technologiích

v praxi pracují převážně muži, což je patrné i v tomto případě. Práce na nákupním a marketingovém oddělení je spíše administrativního charakteru, vyžaduje pečlivost a trpělivost. Je to práce, která je vhodnější pro ženy.

Otázka č. 2: Kolik je vám let?

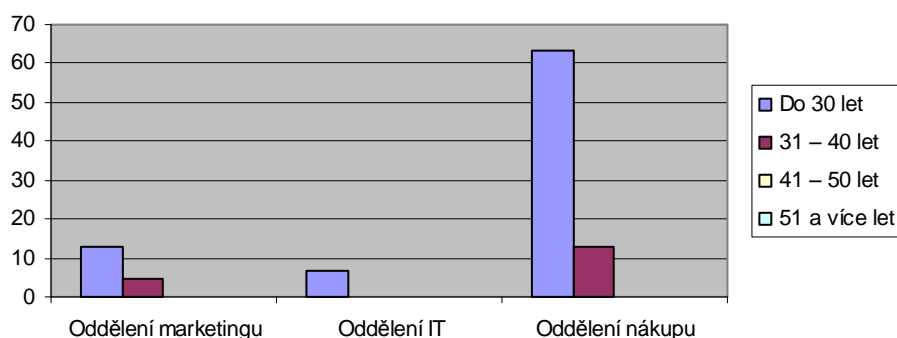
Alternativy:

- a) do 30 let
- b) 31 – 40 let
- c) 41 – 50 let
- d) 51 a více let

Tabulka č. 2: Soubor respondentů podle věku

Věk	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 30 let	6	13,00	3	6,50	29	63,10	38	82,60
31 – 40 let	2	4,40	0	0	6	13,00	8	17,40
41 – 50 let	0	0	0	0	0	0	0	0
51 a více let	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 2: Struktura respondentů podle věku v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Z údajů v tabulce je patrné, že 38 zaměstnanců (82,6 %) bylo ve věku do 30 let. Kategorii do 30 let věku na jednotlivých odděleních tvořilo 6 zaměstnanců (13 %) oddělení marketingu, 3 zaměstnanci (6,5 %) oddělení IT a 29 zaměstnanců (63,1 %) oddělení nákupu. Ve věkové skupině od 31 do 40 let se nacházelo 8 zaměstnanců

(17,4 %) – 2 zaměstnanci (4,4 %) oddělení marketingu a 6 zaměstnanců (13 %) oddělení nákupu. V kategorii od 41 do 50 let a v kategorii 51 let a více nejsou žádní zaměstnanci.

Ze zjištěných výsledků konstatuji, že věková struktura pracovníků je velmi mladá. V dnešním dynamickém prostředí se na úkor lidí okolo 50 a více let na trhu práce lépe uplatňují mladí lidé. Jsou flexibilní a lépe reagují na změny, které jsou každodenní součástí jejich práce. Nejinak je to i v této společnosti.

Zejména v oblasti výpočetní techniky je trend úspěšnosti mladých lidí patrný. Všichni zaměstnanci IT oddělení byli ve věku do 30 let. Podle mého názoru právě fakt, že starší lidé mají problémy s prací s výpočetní technikou a s přizpůsobováním se rychlému vývoji výpočetní techniky, zde hraje významnou roli.

Otázka č. 3: Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

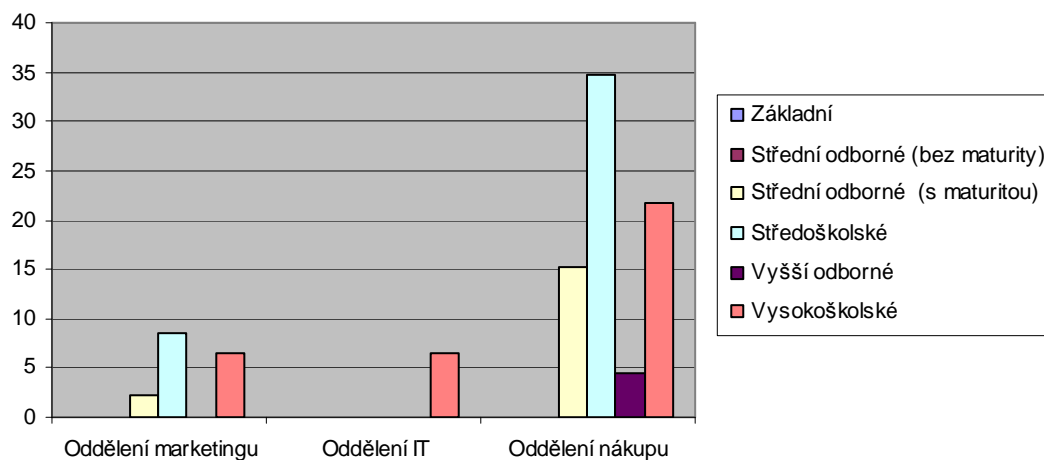
Alternativy:

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

Tabulka č. 3: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání

Vzdělání	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Základní	0	0	0	0	0	0	0	0
Střední odborné (bez maturity)	0	0	0	0	0	0	0	0
Střední odborné (s maturitou)	1	2,20	0	0	7	15,20	8	17,40
Středoškolské	4	8,60	0	0	16	34,80	20	43,40
Vyšší odborné	0	0	0	0	2	4,40	2	4,40
Vysokoškolské	3	6,50	3	6,50	10	21,80	16	34,80

Graf č. 3: Struktura respondentů podle dosaženého vzdělání v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Nejpočetnější skupinu zaměstnanců tvoří respondenti se středoškolským vzděláním (43,4 %). Zastoupení v jednotlivých skupinách je následující: 4 pracovníci (8,6 %) oddělení marketingu a 16 pracovníků (34,8 %) oddělení nákupu. Vysokoškolsky vzdělaných pracovníků je 16 (34,8 %) – 3 pracovníci (6,5 %) oddělení marketingu, 3 pracovníci (6,5 %) oddělení IT a 10 pracovníků (21,8 %) oddělení nákupu. Nezanedbatelná byla však i skupina respondentů se středním odborným vzděláním s maturitou. Tu tvořilo 8 pracovníků (17,4 %) – 1 pracovník (2,2 %) oddělení marketingu a 7 pracovníků (15,2 %) oddělení nákupu. 2 respondenti (4,4 %) měli vyšší odborné vzdělání. Oba patřili pod oddělení nákupu.

Průzkum dokazuje, že v odděleních jsou zaměstnáni lidé, kteří mají minimálně střední odborné vzdělání s maturitou. Nenacházeli se zde ani lidé se základním či středním odborným vzděláním bez maturity. Tuto skutečnost bych vysvětlila tím, že pro výkon práce na jednotlivých odděleních je třeba mít vzdělání týkající se výpočetní techniky, účetnictví či ekonomiky. V České republice však nejsou žádná odborná učiliště, která by byla ukončena výučním listem v těchto oblastech a je jasné, že základní škola už vůbec nemůže poskytnout adekvátní vzdělání v těchto oblastech.

Největší podíl zaměstnanců tvoří středoškoláci. Právě tato skupina se nejlépe hodí pro vykonávání administrativních činností, které tvoří největší podíl práce na odděleních marketingu a nákupu.

Zajímavou skutečností je, že všichni 3 zaměstnanci oddělení IT byli vzděláni vysokoškolsky. Podle mého názoru to však není překvapivé, protože jejich práce vyžaduje značné odborné znalosti a inteligenci při řešení složitých problémů.

Otázka č. 4: Na jaké úrovni řízení se nacházíte?

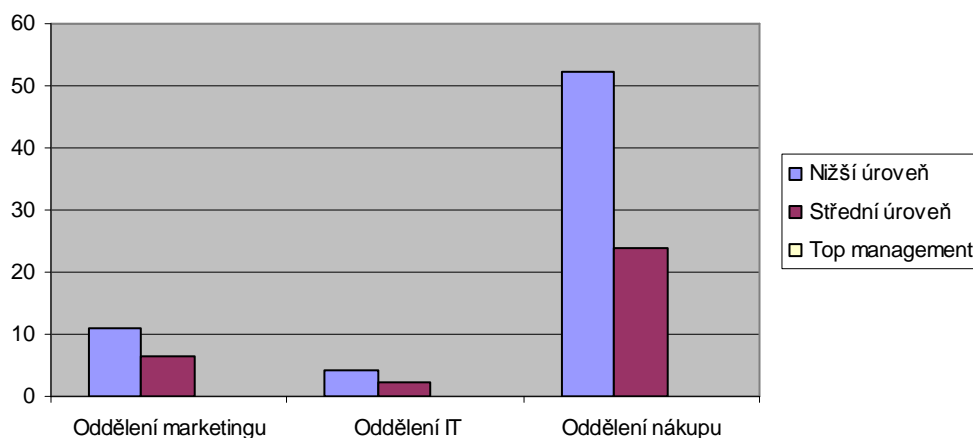
Alternativy:

- a) nižší úroveň
- b) střední úroveň (vedoucí oddělení)
- c) top management (ředitel, náměstek,...)

Tabulka č. 4: Soubor respondentů podle úrovně řízení

Věk	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Nižší úroveň	5	10,90	2	4,35	24	52,20	31	67,40
Střední úroveň	3	6,50	1	2,20	11	23,90	15	32,60
Top management	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 4: Struktura respondentů podle úrovně řízení v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Početní stav zaměstnanců na jednotlivých stupních řízení je odrazem hierarchického uspořádání firmy. Nejvyšší podíl tvořili lidé na nižší úrovni řízení. Jejich počet byl

31 (67,4 %) – 5 osob (10,9 %) bylo z oddělení marketingu, 2 osoby (4,35 %) z oddělení IT a 24 osob (52,2 %) z oddělení nákupu. Na střední úrovni řízení se nacházelo 15 zaměstnanců (32,6 %) – 3 lidé (6,5 %) byli na oddělení marketingu, 1 člověk (2,2 %) na oddělení IT a 11 osob (23,9 %) na oddělení nákupu. Na vyšší úrovni se naopak nenacházel žádný ze zaměstnanců.

Na odděleních tedy pracují hlavně lidé na nižší úrovni řízení a zodpovídají se vedoucím oddělení. Ti jsou pak přímo podřízeni top managementu, který však není součástí zkoumaných oddělení.

Chci poukázat na souvislost mezi vzděláním a postavením zaměstnanců. Mezi vedoucími byla převážná část osob s vysokoškolským vzděláním, což je v praxi běžné a logické vzhledem k jejich znalostem, schopnostem a inteligenci. Menší část vedoucích byla však tvořena i pracovníky s vyšším odborným či středoškolským vzděláním. Při volbě vedoucího tedy záleží nejen na jeho vzdělání, ale také na jeho dovednostech, schopnostech, píli a lidských kvalitách. Fakt, že mezi vedoucími byli i lidé bez vysokoškolského vzdělání, považuji za pozitivní a je podle mého názoru motivačním prvkem, jak zaměstnance povzbudit k lepším výkonům. Zaměstnanci totiž vidí, že jejich snaha je náležitě oceněna a může je v kariérovém postupu posunout dále.

Otázka č. 5: Odpovídá pozice, na které pracujete Vašemu dosaženému vzdělání?

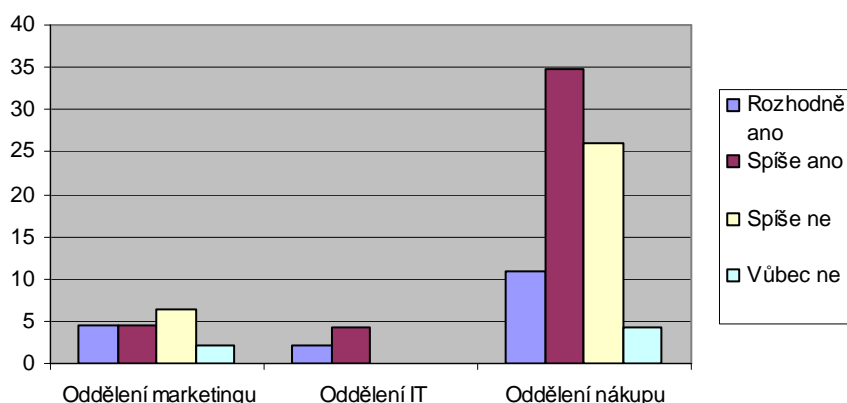
Alternativy:

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

Tabulka č. 5: Spokojenost zaměstnanců s pracovním zařazením vůči dosaženému vzdělání

Alternativa	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	4,35	1	2,20	5	10,90	8	17,40
Spíše ano	2	4,35	2	4,35	16	34,80	20	43,50
Spíše ne	3	6,50	0	0	12	26,10	15	32,60
Vůbec ne	1	2,20	0	0	2	4,35	3	6,50

Graf č. 5: Spokojenost zaměstnanců ve vztahu dosažené vzdělání – pracovní zařazení v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Celkem 8 respondentů (17,4 %) uvedlo, že jejich pracovní zařazení odpovídá jejich dosaženému vzdělání – 2 respondenti (4,35 %) z marketingového oddělení, 1 respondent (2,2 %) z oddělení IT a 5 respondentů (10,9 %) z oddělení nákupu. 20 dotázaných osob (43,5 %) odpovědělo, že jejich pracovní zařazení spíše odpovídá jejich dosaženému vzdělání – 2 pracovníci (4,35 %) oddělení marketingu, 2 pracovníci (4,35 %) oddělení IT a 16 pracovníků (34,8 %) oddělení nákupu. 15 pracovníků (32,6 %) spíše není spokojeno se svým pracovním zařazením vůči dosaženému vzdělání. Do této kategorie spadají 3 dotázaní (6,5 %) z oddělení marketingu a 12 dotázaných (26,1 %) z oddělení nákupu. Pouze 3 pracovníci (6,5 %) uvedli, že jejich pracovní zařazení rozhodně neodpovídá jejich dosaženému vzdělání – 1 pracovník (2,2 %) oddělení marketingu a 2 pracovníci (4,35 %) oddělení IT.

V porovnání spokojenosti na jednotlivých pracovištích jsou viditelné rozdíly. Nejlepší hodnocení spokojenosti je ze strany oddělení IT. Všichni z dotázaných byli spokojeni se svým pracovním zařazením vůči dosaženému vzdělání. Jejich práce vyžaduje vysokou kvalifikaci a firma považuje zaměstnance IT za skutečné odborníky, bez nichž se chod společnosti neobejde. Snaží se je proto velmi dobře ohodnotit a nabídnout jim takové pracovní zařazení a ohodnocení, aby si je nadále udržela. Jsou oproti pracovníkům z ostatních oddělení do jisté míry privilegovaní a zaměstnavatel na ně soustředí větší pozornost. Pracovníci marketingu z poloviny spokojeni s pracovním zařazením jsou a z poloviny nejsou. Na oddělení nákupu jsou výsledky obdobné i když zde mírně převažují zaměstnanci, kteří jsou spokojeni s pracovním

zařazením. Při osobním kontaktu s některými z dotázaných vyplynuly z našeho rozhovoru jejich nenaplněné ambice. Většina dotazovaných by postupem času ráda zlepšila své postavení ve společnosti. Na jednu stranu je to pozitivní zjištění, protože zaměstnanci jsou vzhledem ke svým cílům v práci aktivní. Ale ambice většího množství lidí na stejném pracovišti na druhou stranu můžou vést k velké soutěživosti a následně i rivalitě. I když na pracovišti jsou schopní a ambiciózní lidé, ne každý může být vedoucím, a proto by osobní cíle některých z nich nemusely být naplněny.

Chci poukázat na rozdíl ve spokojenosti v pracovním zařazením mužů a žen. Mezi respondenty, kteří uvedli, že jsou rozhodně spokojeni se svým pracovním zařazením, byly pouze ženy. Také většinu respondentů ve skupině uvádějící odpověď spíše ano, tvoří ze 75 % ženy. Naopak u odpovědi spíše ne odpovědělo 8 mužů (17,4 %) a odpověď rozhodně ne uvedli pouze muži.

Zařazení žen na vyšších pozicích je však logické vzhledem k úrovni jejich vzdělání. Většinu vysokoškolsky vzdělaných zaměstnanců na pracovišti totiž tvoří ženy. Pokud srovnáme podíl vysokoškolsky vzdělaných mužů a žen na pracovišti, pak ženy tvoří 81,3 %, což je výrazný rozdíl. Proto jsou podle mého názoru ženy na vyšších pozicích ve srovnání s muži.

Může zde ale působit i požadavek zaměstnavatele, aby pracovníci měli určitou praxi. Vzhledem k mladé struktuře pracovního týmu musí tuto praxi zaměstnanci někde získat, proto jsou nuceni vykonávat práci neodpovídající jejich dosaženému vzdělání. Z tohoto pohledu jsou pak zaměstnanci nespokojeni se svým pracovním zařazením.

Otázka č. 6: Kolik let se již na současně pozici nacházíte?

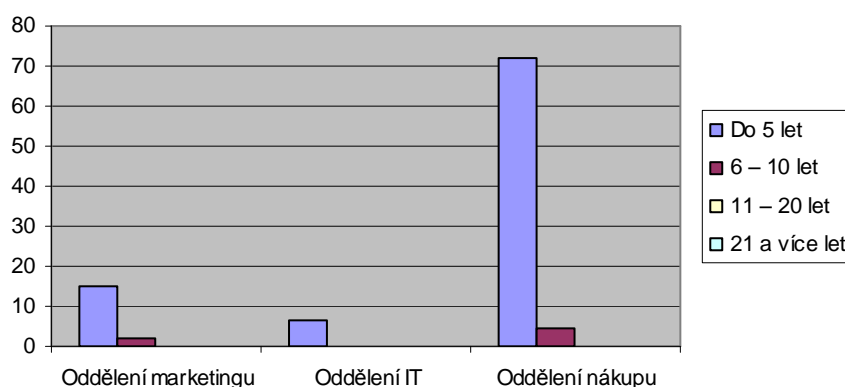
Alternativy:

- a) do 5 let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 20 let
- d) 31 a více let

Tabulka č. 6: Rozdělení respondentů podle doby působení na současné pozici

Alternativa	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Do 5 let	7	15,20	3	6,50	33	71,80	43	93,50
6 – 10 let	1	2,20	0	0	2	4,35	3	6,50
11 – 20 let	0	0	0	0	0	0	0	0
21 a více let	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 6: Rozdělení respondentů podle doby působení na současné pozici v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Všichni respondenti pracují na současné pozici ne více jak 10 let. Z toho 43 respondentů (93,5 %) uvedlo, že v podniku působí do 5 let. Konkrétně to bylo 7 zaměstnanců (15,2 %) marketingového oddělení, 3 zaměstnanci (6,5 %) oddělení IT a 33 zaměstnanců (71,8 %) nákupního oddělení. Pouze 3 respondenti (6,5 %) uvedli, že na současné pozici se nachází v době od 6 do 10 let. Tuto odpověď uvedl 1 zaměstnanec (2,2 %) oddělení marketingu a 2 zaměstnanci (4,35 %) oddělení nákupu.

To, že většina zaměstnanců působí ve firmě od 1 roku do 5 let, je překvapivé vzhledem k personální politice společnosti. Je totiž kladen velký důraz na zkušenosti a předchozí znalosti zaměstnanců. Proto bych očekávala, že společnost si bude vážit svých zaměstnanců majících zkušenosti a bude se snažit je vhodně motivovat, aby na dané pozici zůstali.

Při posouzení situace přisuzuji tento jev opět věkové struktuře personálu. Podstatná většina jsou mladí lidé do 30 let, kteří jsou ve svém prvním či druhém zaměstnání

a vzhledem ke svému mládí nemohli na dané pozici setrvávat po delší dobu.

Důvodem, proč v kategoriích 11 – 20 let a 21 a více let nejsou žádní lidé, je i délka působení společnosti na českém trhu. Firma poprvé vstoupila na český trh v roce 2006, tedy před 11 lety. Proto v těchto kategoriích nemohou logicky být žádní respondenti.

Otázka č. 7: Vykonáváte svou práci rád(a)?

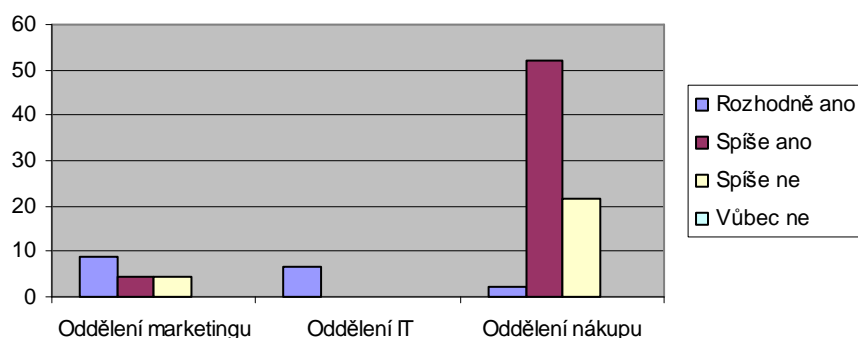
Alternativy:

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

Tabulka č. 7: Vztah pracovníků k jimi vykonávané práci

Alternativa	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	4	8,70	3	6,50	1	2,20	8	17,40
Spíše ano	2	4,35	0	0	24	52,20	26	56,50
Spíše ne	2	4,35	0	0	10	21,70	12	26,10
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 7: Vztah pracovníků k jimi vykonávané práci v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Z procentuálního vyjádření je patrné, že většina pracovníků je spokojena se svou prací. Odpověď „rozhodně ano“ dali 4 pracovníci (8,7 %) marketingového oddělení, 3 pracovníci (6,5 %) oddělení IT a 1 pracovník (2,2 %) oddělení nákupu – tedy dohromady 8 pracovníků (17,4 %). Odpověď „spíše ano“ dalo 26 pracovníků (56,5 %). Konkrétně 2 lidé (4,35 %) z marketingového oddělení a 24 osob (52,2 %) z nákupního oddělení. Tuto druhou skupinu tvoří většina dotázaných. Myslím si, že zjištění je pozitivní, protože spokojenost pracovníků je nezbytná k dobrému výkonu jejich práce a jsou také otevřeni k motivaci ze strany zaměstnavatele. Pouze 12 dotazovaných (21,6 %) není spíše spokojeno se svou prací – 10 dotázaných (21,7 %) z oddělení nákupu a 2 dotázaní (4,35 %) z oddělení marketingu. Odpověď rozhodně ne dokonce neuvedl nikdo.

Celkové hodnocení je pro firmu příznivé. Bližší prozkoumání uvedených odpovědí vypovídá o spokojenosti na jednotlivých pracovištích a to již tak pozitivní není. Na oddělení IT jsou zaměstnanci ve všech případech rozhodně spokojeni – práci vykonávají rádi a je pro ně potěšením. Na oddělení nákupu jsou již rozdíly mezi odpověďmi patrnější. Převážně zaměstnanci práce baví, ale i tak je téměř třetina odpovědí záporná. Na oddělení marketingu je situace téměř stejná. Negativní postoj měla čtvrtina pracovníků.

Pokud náplň práce zaměstnanců pro ně není do jisté míry zábavná, nevnímají ji jako zajímavou, je jasné, že se jí nebudou plně věnovat. Pokud je nebaví, nevykonávají ji rádi, tak ani jakákoliv motivace zaměstnavatele nemůže pomoci ke zlepšení výkonů. Důležité tedy je, aby práce byla vykonávána lidmi, kteří ji vykonávat chtějí, pro něž je zajímavá. Důraz by se tedy měl klást na tuto skutečnost již při samotném výběru zaměstnanců pro výkon konkrétní práce. Při výběrovém řízení by si obě strany měly ujasnit, co jedna od druhé očekává. Zaměstnanec musí být předem seznámen s tím, o jaký druh práce se jedná a přijmout ji, jen pokud si je jist, že o ni opravdu stojí. Problémem často bývá, že lidé momentálně přijímají i zaměstnání, která je vlastně ani nezajímají, ale v danou dobu potřebují prostě mít práci, aby se užívali, ať je jakákoliv. Může pak docházet k situacím, kdy je náplň práce nebaví a připadá jim nudná. Není to příznivé ani pro ně, ani pro jejich zaměstnavatele.

Otázka č. 8: Svou práci považujete za:

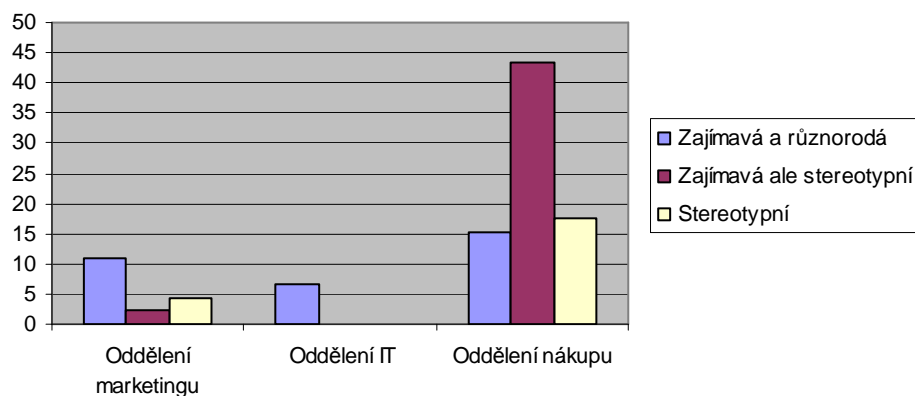
Alternativy:

- a) zajímavou a různorodou
- b) zajímavou, ale stereotypní
- c) stereotypní

Tabulka č. 8: Posouzení zajímavosti vykonávané práce zaměstnanci

Náзор na práci	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Zajímavá a různorodá	5	10,90	3	6,50	7	15,20	15	32,60
Zajímavá, ale stereotypní	1	2,20	0	0	20	43,50	21	45,70
Stereotypní	2	4,35	0	0	8	17,40	10	21,70

Graf č. 8: Posouzení zajímavosti vykonávané práce zaměstnanci v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Největší podíl dotazovaných pracovníků, tedy 21 (45,7 %), uvedl, že svou práci považuje za zajímavou, ale stereotypní. Při podrobnějším prozkoumání výsledků v tabulce vidíme, že si to myslel 1 respondent (2,2 %) z marketingového oddělení a 20 respondentů (43,5 %) z nákupního oddělení. Na marketingovém oddělení považovalo svou práci za zajímavou a různorodou 5 zaměstnanců (10,9 %), na oddělení

IT 3 zaměstnanci (6,5 %) a na oddělení nákupu 7 zaměstnanců (15,2 %). Celkem se jednalo o 15 pracovníků (32,6 %). Naopak 10 respondentů (21,7 %) uvedlo, že svou práci vnímají jako stereotypní. Převážně takto odpovědělo 8 pracovníků (17,4 %) oddělení nákupu a 2 pracovníci (4,35 %) oddělení marketingu.

Většina zaměstnanců tedy vidí svou práci jako zajímavou. Stereotyp je podle mého názoru součástí většiny běžných povolání a nelze se mu vyhnout. Některé činnosti se provádějí stále a opakovaně, a proto je důležité, aby zaměstnance něco motivovalo, „hnalo“ kupředu a nezačal se na dané pozici nudit.

Otázka č. 9: Podílíte se na rozhodování o věcech?

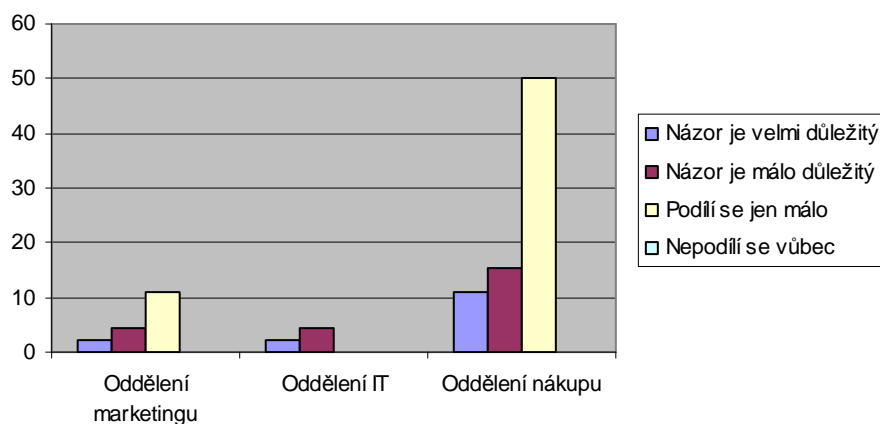
Alternativy:

- a) váš názor je velmi důležitý
- b) váš názor je málo důležitý
- c) podílíte se jen málo
- d) nepodílíte se vůbec

Tabulka č. 9: Přehled možností zaměstnanců na rozhodování o věcech

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Názor je velmi důležitý	1	2,20	1	2,20	5	10,80	7	15,20
Názor je málo důležitý	2	4,35	2	4,35	7	15,20	11	23,90
Podílí se jen málo	5	10,90	0	0	23	50,00	28	60,90
Nepodílí se vůbec	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 9: Přehled možností zaměstnanců na rozhodování v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Na tuto otázku odpovědělo 28 respondentů (60,9 %), že se na rozhodování o věcech podílí jen málo. Z marketingového oddělení tak odpovědělo 5 osob (10,9 %) a z nákupního oddělení 23 osob (50 %). Dále si 11 z nich (23,9 %) myslelo, že jejich názor je málo důležitý – 2 pracovníci (4,35 %) z oddělení marketingu, 2 pracovníci (4,35 %) z oddělení IT a 7 pracovníků (15,2 %) z oddělení nákupu. Pouze 7 osob (15,2 %) považovalo svůj názor za velmi důležitý – 1 člověk (2,2 %) z oddělení marketingu i oddělení IT a 5 lidí (10,8 %) z oddělení nákupu.

Výsledky nejsou nějak překvapivé, protože průzkum byl proveden na nižší a střední úrovni vedení. Převahu v dotazovaném souboru mají lidé na nižší úrovni vedení, proto jejich názor při rozhodování o podstatných věcech není rozhodující. I tak ale hraje jejich názor významnou roli. Sami pracovníci vidí, co je třeba udělat a co vede k řešení problémů. Je pak na jejich přímém nadřízeném, aby s nimi správně a dostatečně komunikoval a měl přehled, co se na pracovišti děje. Podle toho by pak měl správně rozhodnout, popřípadě informovat své nadřízené o daných skutečnostech.

Přesto, že podíl pracovníků na rozhodování není příliš významný, nebyl v dotazovaném souboru ani jediný pracovník, který by uvedl, že se na rozhodování nepodílí vůbec. To považuji za pozitivní. Každý zaměstnanec by měl vědět, že jeho nadřízený naslouchá jeho připomínkám a názorům a bere je při řešení stávajících situací v úvahu.

Otázka č. 10: Je Vám ze strany zaměstnavatele poskytnut dostatek informací pro výkon Vaší práce?

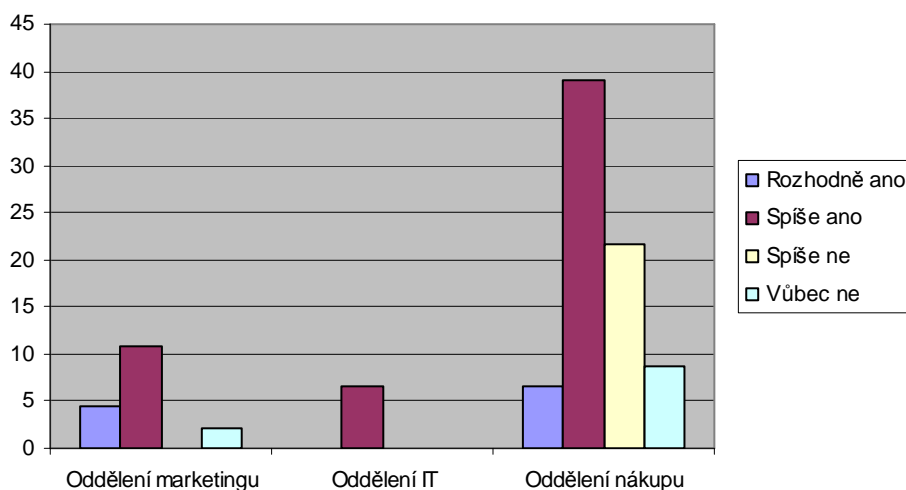
Alternativy:

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

Tabulka č. 10: Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s přístupem k informacím pro výkon práce

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	4,40	0	0	3	6,50	5	10,90
Spíše ano	5	10,90	3	6,50	18	39,10	26	56,50
Spíše ne	0	0	0	0	10	21,70	10	21,70
Vůbec ne	1	2,20	0	0	4	8,70	5	10,90

Graf č. 10: Vyhodnocení spokojenosti zaměstnanců s přístupem k informacím pro výkon práce v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Z analýzy této otázky vyplývá, že zaměstnanci jsou ve většině případů spokojeni s informacemi poskytovanými k výkonu jejich práce ze strany zaměstnavatele. Nejčastěji se v mém hodnocení objevuje odpověď „spíše ano“, na niž odpovědělo celkem 26 dotázaných (56,5 %). Blíže to bylo 5 pracovníků (10,9 %) oddělení marketingu, 3 pracovníci (6,5 %) oddělení IT a 18 pracovníků (39,1 %) oddělení nákupu. Celkem 5 pracovníků rozhodně vyjádřilo spokojenost s přístupem k informacím – 2 pracovníci (4,4 %) oddělení marketingu a 3 pracovníci (6,5 %) oddělení nákupu. Z celkového počtu 10 dotázaných (21,7 %) spokojeno spíše nebylo - všichni jedinci spadají pod oddělení nákupu. Informace se vůbec nedostávaly k 5 respondentům (10,9 %) – k 1 respondentovi (2,2 %) z oddělení marketingu a 4 respondentům (8,7 %) z oddělení nákupu.

Informace jsou v dnešní době klíčem vedoucím k úspěšnosti firem. Cení se velmi vysoce a v ekonomii jsou z pohledu výrobních zdrojů stejně důležité jako práce, půda a kapitál. Jejich důležitost neustále roste. Společnosti jejich znalostí získávají konkurenční výhodu, proto je nezbytné, aby byly zaměstnancům informace poskytnuty v dostatečném množství.

Otázka č. 11: Poskytuje Vám zaměstnavatel školení, semináře, kurzy, atd., které přispívají ke zvýšení Vaší odbornosti?

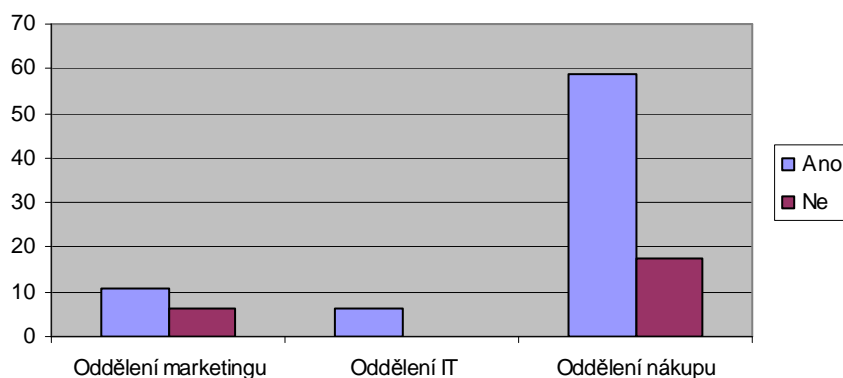
Alternativy:

- a) ano
- b) ne

Tabulka č. 11: Nabídka dalšího vzdělání a rozvoje zaměstnavatelem

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	5	10,90	3	6,50	27	58,70	35	76,10
Ne	3	6,50	0	0	8	17,40	11	23,90

Graf č. 11: Nabídka dalšího vzdělání a rozvoje zaměstnavatelem v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

V odpovědích na tuto otázku 35 dotázaných (76,1 %) uvedlo, že jim zaměstnavatel poskytuje dostatek příležitostí, kdy by mohli zlepšit své znalosti a odbornost. V obou sledovaných odděleních byl rozvoj umožněn většině zaměstnanců. Údaje v tabulce vypovídají, že z marketingového oddělení se dále vzdělává 5 zaměstnanců (10,9 %), z oddělení IT všichni zaměstnanci – tedy 3 (6,5 %) a z oddělení nákupu 27 zaměstnanců (58,7 %). Naproti tomu 11 respondentů (23,9 %) uvedlo opačnou odpověď – 3 pracovníci (6,5 %) oddělení marketingu a 8 pracovníků (17,4 %) oddělení nákupu.

Většina pracovníků sice má možnost se dále odborně vzdělávat, ale u 23,9 % to tak není, což považují za negativní. Pokud chce společnost být úspěšná, potřebuje schopné zaměstnance, protože právě oni společnost tvoří a snaží se o splnění jejích cílů. Pro výkon své práce potřebují znát jistou problematiku a mít v té či oné sféře určité znalosti.

Otázka č. 12: Vítáte možnost dalšího vzdělání, seberozvoje a získávání nových informací?

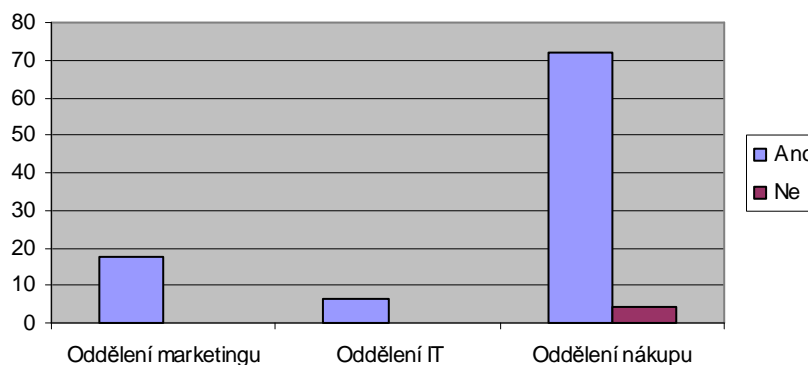
Alternativy:

- a) ano
- b) ne

Tabulka č. 12: Přístup zaměstnanců k dalšímu rozvoji

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	8	17,40	3	6,50	33	71,80	44	95,70
Ne	0	0	0	0	2	4,40	2	4,40

Graf č. 12: Přístup zaměstnanců k dalšímu rozvoji v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Výsledky ukazují zájem 44 zaměstnanců (95,7 %) o další rozvoj. Pouze 2 dotázaní (4,4 %) se o další rozvoj nezajímali. Oba byli z oddělení nákupu.

V předchozí otázce 23,9 % dotázaných uvedlo, že jim není další rozvoj ze strany zaměstnavatel umožněn.

Různé semináře a školení jsou nezbytné pro dobrou úroveň pracovního výkonu zaměstnanců. V oboru informačních technologií jde vývoj stále kupředu a v oborech ekonomiky a účetnictví, jejichž znalost musí mít zaměstnanci na odděleních marketingu a nákupu, dochází ke změně novel, sazeb a vyhlášek. Zaměstnanci jsou si vědomi, že si stále musí udržovat přehled a získávat nové informace z oboru.

Nedostatek seminářů, školení a vzdělávacích programů může způsobit, že zaměstnanci nebudou mít dostatečný přehled a vědomosti pro výkon své práce. Také jejich zájem o další rozvoj by v případě laxnosti zaměstnavatele mohl opadnout. Tyto důvody by mohly poté vést ke snížení jejich pracovní výkonnosti.

Otázka č. 13: Uvítal(a) byste možnost dalšího postupu?

Alternativy:

- a) ano
- b) ne

Tabulka č. 13: Přístup zaměstnanců k dalšímu kariérovému postupu

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	8	17,40	3	6,50	33	71,80	44	95,70
Ne	0	0	0	0	2	4,40	2	4,40

Výsledky a diskuse:

Odpovědi na výše uvedenou otázku jsou naprosto totožné s odpověďmi na otázku předchozí, proto zde nepřikládám graf.

Tyto dvě otázky spolu velmi souvisí. Pokud pracovníci mají zájem o kariérový postup, je zvýšení jejich kvalifikace a získávání nových schopností, vědomostí a dovedností naprosto nezbytným prvkem. Pozitivní je, že zájem z jejich strany o profesní růst je téměř většinový, což poukazuje na aktivní a otevřený přístup. Nyní je jen na zaměstnavateli, zda vyjde svým zaměstnancům vstříc.

Otázka č. 14: Jste spokojen(a) s vybavením, které Vám zaměstnavatel pro výkon Vaší práce poskytuje? (technická vybavenost, zařízení kanceláře aj.)

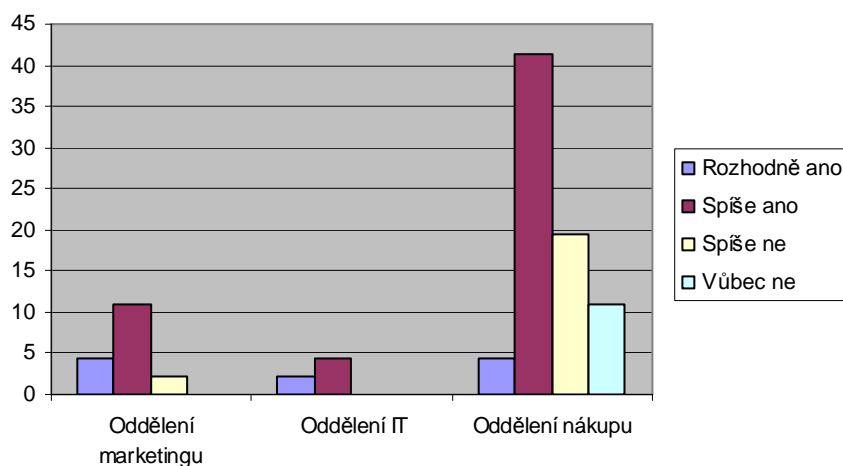
Alternativy:

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

Tabulka č. 14: Spokojenost zaměstnanců s vybavením poskytnutým pro výkon práce

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	4,35	1	2,20	2	4,35	5	10,90
Spíše ano	5	10,90	2	4,35	19	41,30	26	56,50
Spíše ne	1	2,20	0	0	9	19,50	10	21,70
Vůbec ne	0	0	0	0	5	10,90	5	10,90

Graf č. 14: Spokojenost zaměstnanců s vybavením poskytnutým pro výkon práce v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Spíše spokojeno s pracovním vybavením bylo 26 zaměstnanců (56,5 %) z celkového počtu. Z toho 5 zaměstnanců (10,9 %) bylo z oddělení marketingu, 2 zaměstnanci (4,35 %) z oddělení IT a 19 osob (41,3 %) z nákupního oddělení. Odpověď „rozhodně ano“ uvedlo celkem 5 dotázaných (10,9 %). Z toho 2 pracovníci (4,35 %) byli z marketingového oddělení, 1 pracovník (2,2 %) byl z oddělení IT a 2 zaměstnanci (4,35 %) byli z oddělení nákupu. Spíše nespokojeno bylo celkem 10 zaměstnanců (21,7 %), z toho byl 1 pracovník (2,2 %) z oddělení marketingu a 9 pracovníků (19,5 %) z oddělení nákupu. Dále 5 osob (10,9 %) z celkového počtu nebylo spokojeno vůbec a všichni byli zaměstnanci nákupního oddělení.

Z celkového pohledu je jasné, že většina zaměstnanců na všech odděleních je převážně spokojena s vybavením, které jim zaměstnavatel pro výkon práce poskytuje. Na odděleních marketingu a nákupu měli respondenti k vybavení pracoviště jisté výhrady. Na oddělení IT byla spokojenost pracovníků s vybavením umožňujícím jejich práci vysoká. Společnost totiž investuje nemalé finanční prostředky do nového moderního a vysoce kvalitního technického vybavení.

Při návštěvě společnosti jsem mohla vidět všechna pracoviště, na kterých dotazovaní pracovníci působili. Kanceláře byly zařízeny novým a moderním nábytkem a prostorové umístění nábytku a barevné řešení pracoviště působily esteticky. Zaměstnancům je též poskytnut dostatek výpočetní techniky, která je pro práci v kanceláři nezbytná. Zde se občas objevují problémy s nefunkčností počítačů, či výpadky softwaru, což je v praxi naprosto běžné. Pomáhá je vyřešit oddělení IT.

Otázka č. 15: Jste ke své práci dostatečně motivován(a)?

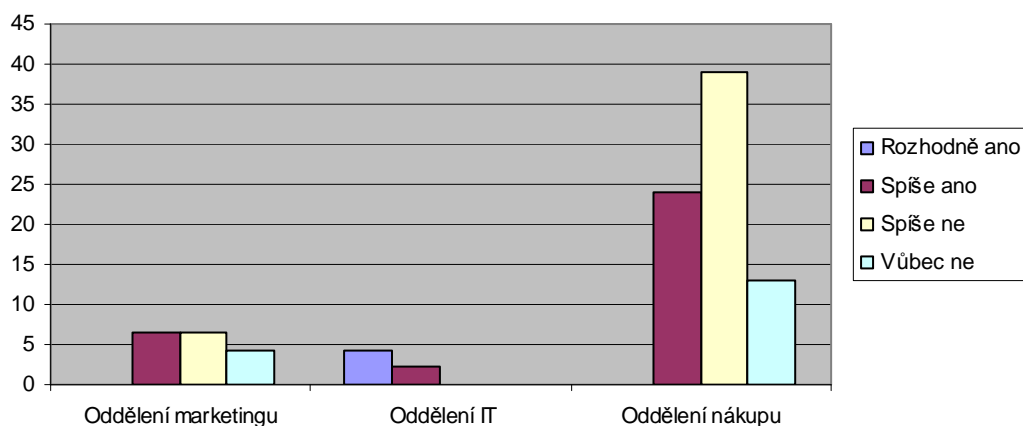
Alternativy:

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

Tabulka č. 15: Motivování pracovníků zaměstnavatelem

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	2	4,40	0	0	2	4,40
Spíše ano	3	6,50	1	2,20	11	23,90	15	32,60
Spíše ne	3	6,50	0	0	18	39,10	21	45,60
Vůbec ne	2	4,40	0	0	6	13,00	8	17,40

Graf č.15: Motivovanost zaměstnanců na jednotlivých odděleních v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

V souhrnu všech dotázaných osob se nejvíce respondentů – 21 (45,6 %) necítí být motivováno ke své práci ze strany zaměstnavatele. V této kategorii 18 respondentů (39,1 %) bylo z oddělení nákupu a 3 osoby (6,5 %) byly z oddělení marketingu. Částečně se cítilo být ke své práci motivováno 15 pracovníků (32,6 %) z celkového počtu dotázaných. Z nákupního oddělení takto odpovědělo 11 pracovníků (23,9 %), 3 pracovníci (6,5 %) byli z marketingového oddělení a 1 zaměstnanec (2,2 %) oddělení IT uvedl tuto odpověď také. Z celkového počtu si 8 jedinců (17,4 %) nemyslelo vůbec, že by byli ke své práci zaměstnavatelem motivováni. Na nákupním oddělení si to myslelo 6 zaměstnanců (13 %), na marketingovém oddělení 2 lidé (4,4 %) také sdíleli stejný názor. Jen 2 dotázaní (4,4 %) z celkového počtu respondentů byli pro svou práci dostatečně motivováni – oba z oddělení IT.

Tato otázka se přímo ptá respondentů na motivaci k práci. Většina dotázaných odpověděla, že se pro svou práci spíše necítí být motivována. Důležitá je souvislost těchto odpovědí s odpověďmi týkajícími se dalších níže uvedených otázek. I z nich vyplývá, že se zaměstnanci necítí být zaměstnavatelem dostatečně motivováni pro výkon práce. Danou situaci hodnotím jako nepříznivou. Motivovanost zaměstnanců hraje klíčovou roli, proč by v podniku měli dále setrvávat. Pokud je motivovanost nedostatečná nebo žádná, ztrácejí zaměstnanci o svou práci zájem a nehodlají v zaměstnání setrvat ani v budoucnu. Můj názor se potvrzuje v poslední otázce, kdy

velká část respondentů odpověděla, že ve svém zaměstnání v budoucnosti setrvat nehodlá.

Otázka č. 16: Ovlivňují motivační stimuly Vaši pracovní aktivitu?

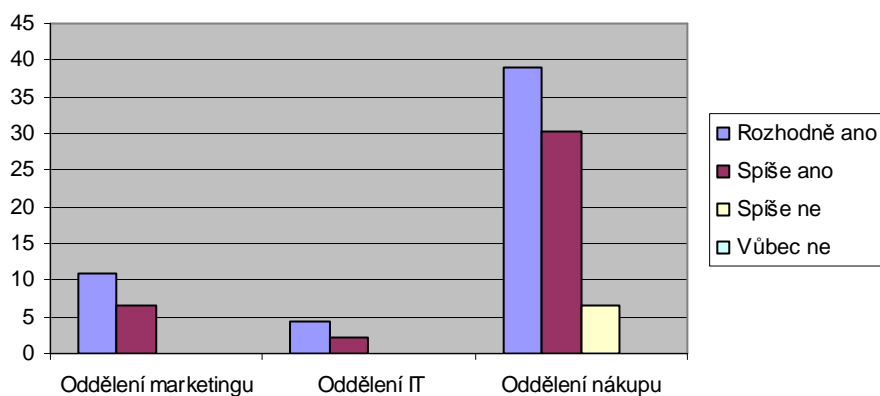
Alternativy:

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

Tabulka č. 16: Ovlivnění pracovní aktivity motivačními stimuly

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	5	10,90	2	4,40	18	39,10	25	54,40
Spíše ano	3	6,50	1	2,20	14	30,40	18	39,10
Spíše ne	0	0	0	0	3	6,50	3	6,50
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 16: Ovlivnění pracovní aktivity motivačními stimuly v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Odpovědi na otázku č. 16 byly u zaměstnanců na všech odděleních ve většině případů jednomyslné. Motivační stimuly ovlivňují jejich pracovní aktivitu. Odpověď „rozhodně ano“ uvedlo 25 osob (54,4 %) z celkového počtu dotázaných – 5 osob z oddělení marketingu (10,9 %), 2 osoby (4,4 %) z oddělení IT a 18 osob (39,1 %) z oddělení nákupu. Spíše ovlivněno motivačními stimuly se cítilo být 18 dotazovaných (39,1 %). Konkrétně takto odpověděly 3 osoby (6,5 %) pracující na marketingovém oddělení, 1 osoba (2,2 %) pracující na oddělení IT a 14 osob (30,4 %) pracujících na nákupním oddělení. Pouze 3 osoby (6,5 %) spíše nepovažovaly motivační stimuly za hnací motor ke zvýšení jejich pracovní aktivity. Tyto 3 osoby byly všechny z oddělení nákupu. Odpověď „vůbec ne“ dokonce neuvedl žádný z dotázaných zaměstnanců.

Teorie o důležitosti motivačních stimulů uváděné v literatuře se v mém průzkumu potvrdily. K podnícení aktivity zaměstnanců proto firmy vytvářejí motivační programy, pomocí kterých usilují o cílevědomé a komplexní působení na kolektiv pracovníků. Nejinak je tomu i u mnou sledované společnosti.

Další otázky jsem koncipovala tak, abych zjistila, jakou důležitost přikládají zaměstnanci jednotlivým stimulům, jakým způsobem se je snaží zaměstnavatel motivovat a jestli jsou se stimulačním programem firmy spokojeni.

Otázka č. 17: Který ze stimulů je pro Vás nejvíce důležitý?

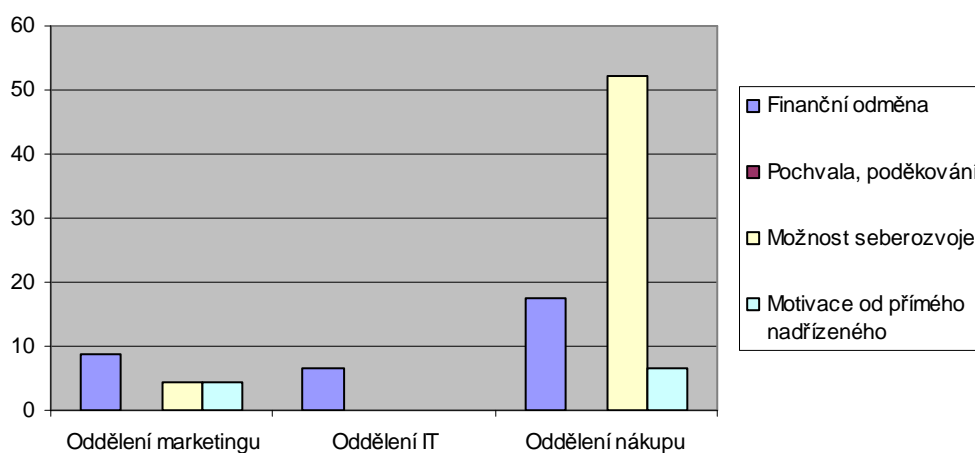
Alternativy:

- a) finanční odměna
- b) pochvala, poděkování
- c) možnost seberozvoje, seberealizace a osobního růstu
- d) motivace od přímého nadřízeného

Tabulka č. 17: Důležitost stimulů z pohledu zaměstnanců

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Finanční odměna	4	8,70	3	6,50	8	17,40	15	32,60
Pochvala, poděkování	0	0	0	0	0	0	0	0
Možnost seberozvoje	2	4,35	0	0	24	52,20	26	56,50
Motivace od přímého nadřízeného	2	4,35	0	0	3	6,50	5	10,90

Graf č. 17: Přehled stimulačních priorit zaměstnanců v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Ve všech sledovaných skupinách respondenti za nejvýznamnější stimulační faktor považovali možnost seberozvoje – 26 odpovědí (56,5 %). Na oddělení marketingu by si možnosti seberozvoje přáli pracovníci ve 2 případech (4,35 %) a na oddělení nákupu ve 24 případech (52,2 %). Vyšší výdělek by si celkem přálo 15 dotázaných (32,6 %). Na oddělení marketingu jako hlavní stimul finanční odměnu uvedli 4 lidé (8,7 %), na oddělení IT 3 (6,5 %) a na oddělení nákupu 8 pracovníků (17,4 %). Nejméně pracovníků jako hlavní stimulační faktor uvedlo motivaci od přímého nadřízeného – 5 odpovědí (10,9 %). Z marketingového oddělení po motivaci

od přímého nadřízeného toužili 2 pracovníci (4,35 %) a z oddělení nákupního to byli 3 pracovníci (6,5 %). Pochvale a poděkování nepřikládá důležitost žádný z dotázaných.

Z celkového množství odpovědí ve všech zkoumaných odděleních převládal názor, že nejvýznamnější podnět k práci je pro pracovníky další možnost seberozvoje, vzdělávání a zvyšování jejich kvalifikace. V teorii se největší význam ze všech stimulačních faktorů přikládá finanční odměně. To se v mém průzkumu nepotvrdilo a seřazení důležitosti stimulů ovlivňujících práci respondentů mě velmi překvapilo.

Již na otázku č. 12, kde se zabývám zájmem pracovníků o seberozvoj, téměř jednohlasně pracovníci zareagovali pozitivně. Většina dotázaných – 44 osob (95,7 %) uvedla, že vítá jakýkoliv způsob dalšího rozvoje a prohlubování svých znalostí. Jejich zájem o zlepšení kvalifikace a rozvoj se nyní jen potvrdil. V otázce č. 11 však 23,9 % dotázaných označilo negativní odpověď na dotaz, zda je jim umožněna účast na nejrůznějších školeních, seminářích a kurzech přispívajících ke zvýšení odbornosti. To vzhledem k tak markantnímu zájmu o další rozvoj považuji za nepříznivé.

Pokud je zájem ze strany zaměstnanců tak velký, měl by se zaměstnavatel snažit jim rozumět, identifikovat jejich silné stránky a nabídnout jim odpovídající směr kariérního růstu. Každý zaměstnanec by měl mít možnost rozvíjet svůj potenciál a vědomosti pomocí tréninkových a rozvojových programů. Společnost je nadnárodní a vzhledem k tomu má možnost pořádat vzdělávací kurzy a programy pro zaměstnance nejen v České republice, ale také posílat je na zahraniční stáže v rámci své společnosti. Myslím si, že by společnost měla rozšířit tyto možnosti na všechny pracovníky, nejen na určité jedince.

Ani množství pracovníků, kteří uvedli, že si cení nejvíce finančního výdělků, není zanedbatelné. Ti tvoří třetinu z celkového počtu dotázaných. Vysoký počet osob preferujících finanční odměnu jako stimulační faktor jsem očekávala. Peníze jsou prostředkem k zajištění životních potřeb lidí a jejich rodin a jsou hlavním důvodem, proč chodíme do práce.

Motivaci od přímého nadřízeného nepovažuje mnoho osob za nejdůležitější faktor, avšak i ta ovlivňuje několik málo jedinců ze všeho nejvíce. Pochvala a poděkování není nejdůležitějším stimulem pro žádného z dotazovaných. Tak malé zastoupení důležitosti těchto dvou stimulů si vysvětluji faktem, že peníze a možnost seberozvoje a kariérového postupu jsou silnějším hnacím motorem pro aktivitu pracovníků. Zajišťují totiž lidem úroveň jejich života a ve srovnání s motivací od přímého nadřízeného a pochvalou či

poděkováním jsou pro existenční zajištění lidí významnější. To však neznamená, že motivace od přímého nadřízeného a pochvala či poděkování jsou stimuly zanedbatelné. Naopak jejich důležitost v motivaci pracovníků je nesporná a jejich nedostatek nebo absence jako prostředek stimulace by se brzy projevil ve snížení pracovního výkonu zaměstnanců.

Otázka č. 18: Má organizace mi přispívá na:

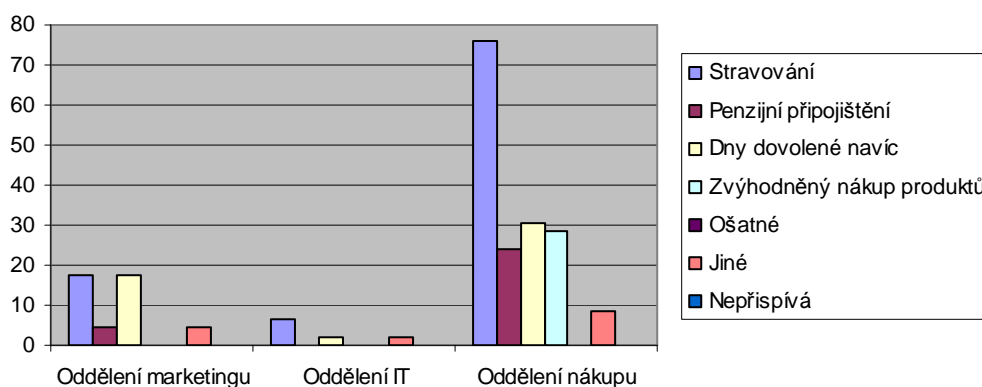
Alternativy:

- a) stravování
- b) penzijní připojištění
- c) dává dny dovolené navíc
- d) zvýhodňuje pořízení svých produktů
- e) ošatné
- f) jiné
- g) nepřispívá

Tabulka č. 18: Přehled příspěvků firmy pro zaměstnance

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Stravování	8	17,40	3	6,50	35	76,10	46	100
Penzijní připojištění	2	4,40	0	0	11	23,90	13	28,30
Dny dovolené navíc	8	17,40	1	2,20	14	30,40	23	50
Zvýhodněný nákup produktů	0	0	0	0	13	28,30	13	28,30
Ošatné	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiné	2	4,40	1	2,20	4	8,60	7	15,20
Nepřispívá	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 18: Příspěvky firmy pro zaměstnance v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Společnost všem svým zaměstnancům přispívá na stravování. Příspěvek na penzijní připojištění byl poskytován 13 osobám (28,3 %) – 11 osobám (23,9 %), které pracují na nákupním oddělení a 2 osobám (4,4%), které pracují na marketingovém oddělení. Dny dovolené navíc firma dává 23 zaměstnancům (50 %). Konkrétně využívá možnosti delšího odpočinku 8 dotázaných (17,4 %) z oddělení marketingu, 1 dotázaný (2,2 %) z oddělení IT a 14 dotázaných (30,4 %) z oddělení nákupu. Zvýhodněný nákup produktů využívalo 13 respondentů (28,3 %). Překvapivě je možnost zvýhodněných nákupů poskytnuta jen pracovníkům oddělení nákupu. Na ošatné společnost nepřispívá nikomu. Alternativu „jiné“ uvedlo 7 dotázaných (15,2 %) z celkového počtu. Z marketingového oddělení kategorií „jiné“ uvedly 2 osoby (4,4 %), z oddělení IT uvedl kategorii „jiné“ 1 člověk (2,2 %) a z oddělení nákupu 4 osoby (8,6 %). Poslední možnost „nepřispívá“ nevedl nikdo.

Příspěvek na stravování byl poskytován všem dotázaným. Je to nejběžnější a také nejjednodušší způsob, jak zaměstnancům na něco přispět. Společnost pracovníkům každý měsíc dává okolo 20 stravenek v nominální hodnotě 90 Kč. Počet stravenek je vždy dán počtem pracovních dní v měsíci. Je pak na zaměstnancích, jak s nimi naloží.

Příspěvek na penzijní připojištění nevyužívalo příliš mnoho pracovníků. Tento způsob příspěvku je zatím poměrně nový a ne všichni si již vzhledem ke svému nízkému věku spoří na stáří. Dny dovolené navíc dostávala polovina pracovníků. Je to příspěvek, který se těší u zaměstnanců velké oblibě. Společnost podle svých průzkumů zjistila, že výkonnější jsou ti pracovníci, kteří si dopřávají 14 dní dovolené v kuse a ne ti pracovníci, kteří si svou dovolenou rozdělí v průběhu celého roku do více etap na kratší

časová rozmezí. Podle průzkumu za celý rok podají větší výkon odpočínutí zaměstnanci oproti těm, kteří dovolenou nevyužijí celou. Je to tedy velmi účinný způsob, jak zlepšit pracovní výkon zaměstnanců.

Společnost zvyhodňuje nákup textilního zboží prodávaného v síti jejích hypermarketů. Není to ale příliš využívaná forma příspěvku zaměstnancům.

15,2 % dotázaných odpovědělo v kategorii jiné, kdy dostávali příspěvky na dovolenou, zájezdy, jazykové kurzy, služební mobil, služební automobil, atd. Na ošatné společnost pracovníkům zkoumaných oddělení nepřispívala vůbec.

Otázka č. 19: Jste se sociálním programem zaměstnavatele spokojen(a)?

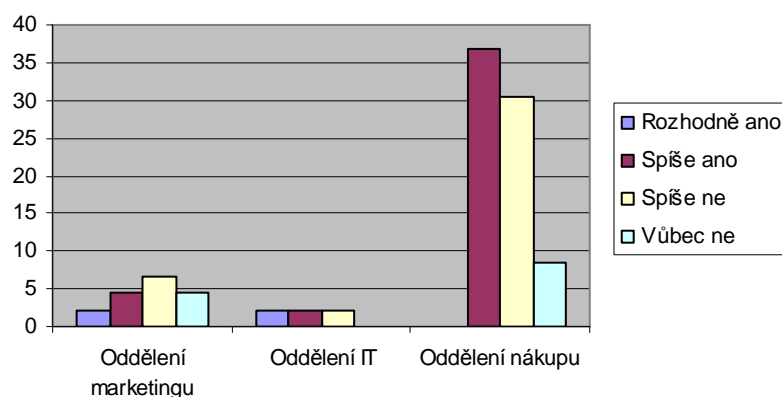
Alternativy:

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

Tabulka č. 19: Spokojenost zaměstnanců se sociálním programem zaměstnavatele

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	1	2,20	1	2,20	0	0	2	4,40
Spíše ano	2	4,40	1	2,20	17	36,90	20	43,50
Spíše ne	3	6,50	1	2,20	14	30,40	18	39,10
Vůbec ne	2	4,40	0	0	4	8,60	6	13,00

Graf č. 19: Spokojenost zaměstnanců se sociálním programem zaměstnavatele v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Většina respondentů – 20 (43,5 %) odpověděla, že je spíše spokojena se sociálním programem firmy. Na marketingovém oddělení byli spíše spokojeni 2 dotázaní (4,4 %), na oddělení IT pouze 1 dotázaný (2,2 %) a na oddělení nákupu 17 dotázaných (36,9 %). Z celkového počtu respondentů 18 osob (39,1 %) se sociálním programem spíše spokojeno nebylo – 3 respondenti (6,5 %) z oddělení marketingu, 1 osoba (2,2 %) z oddělení IT a 14 osob (30,4 %) z oddělení nákupu. Spokojeno vůbec nebylo 6 osob (13 %). Mezi tyto nespokojené pracovníky patřili 2 dotázaní (4,4 %) z oddělení marketingu a 4 dotázaní (8,6 %) z oddělení nákupu. Jen 2 osoby (4,4 %) spokojeny rozhodně byly. V tabulce můžeme vidět, že to byl 1 zaměstnanec (2,2 %) oddělení marketingu a taktéž 1 zaměstnanec (2,2 %) oddělení IT.

Z celkového hlediska tedy spokojenost se sociálním programem společnosti není vysoká. Přibližně polovina zaměstnanců spokojená je a druhá není. Společnost nemá sociální program detailně propracován a není na něj v budoucnosti ani příliš zaměřena. Není to totiž přímý faktor ovlivňující ochotu pracovníků setrvávat v zaměstnání i v budoucnu, a proto je zanedbáván.

Já stimulační program považuji za jeden ze způsobů, jak zaměstnance motivovat k lepšímu výkonu, a jeho propracování je pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců nezbytné.

Otázka č. 20: Myslíte si, že jste ohodnocen(a) úměrně Vašemu pracovnímu výkonu?

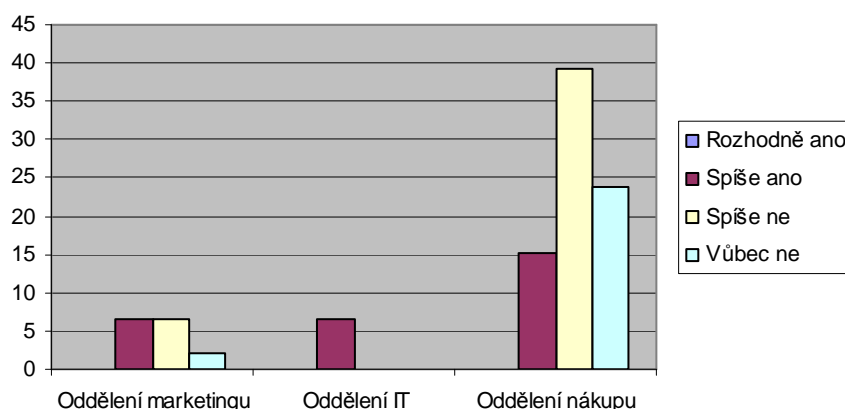
Alternativy:

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

Tabulka č. 20: Spokojenost pracovníků s ohodnocením jejich práce vůči pracovnímu výkonu

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	0	0	0	0	0	0	0	0
Spíše ano	3	6,50	3	6,50	7	15,30	13	28,30
Spíše ne	3	6,50	0	0	18	39,20	21	45,70
Vůbec ne	1	2,20	0	0	11	23,80	12	26,00

Graf č. 20: Spokojenost pracovníků s ohodnocením jejich práce vůči pracovnímu výkonu v procentuálním vyjádření



Vyhodnocení a diskuse:

Ve všech sledovaných skupinách se nejvíce pracovníků – 21 (45,7 %) domnívalo, že nejsou ohodnoceni úměrně svému pracovnímu výkonu. Podrobnější analýza ukázala, že spíše nedostatečně ohodnoceni se cítili 3 zaměstnanci (6,5 %) pracující na oddělení

marketingu a 18 zaměstnanců (39,2 %) pracujících na oddělení nákupu. Spíše ohodnoceno úměrně svému pracovnímu výkonu se cítilo být 13 jedinců (28,3 %) – 3 zaměstnanci (6,5 %) oddělení marketingu, 3 zaměstnanci (6,5 %) oddělení IT a 7 zaměstnanců (15,3 %) oddělení nákupu. Naprostou nespokojenost s ohodnocením vůči pracovnímu výkonu vyjádřilo 12 osob (26,0 %). Takto negativní postoj vůči svému platovému ohodnocení zaujal 1 pracovník (2,2 %) oddělení marketingu a 11 pracovníků (23,8 %) oddělení nákupu.

Výsledky poukazují na celkovou nespokojenost zaměstnanců s oceněním jejich práce. Souvisí to i s problematikou motivovanosti, kdy výsledky nebyly příliš příznivé. Motivace pracovníků zahrnuje celou řadu stimulů a ohodnocení práce je jedním z nich. Odpovědi tedy poukazují na jeden z aspektů, který způsobuje nespokojenost zaměstnanců.

Na druhé straně však většina respondentů vyjádřila názor, že jako hlavní stimul vnímají možnost růstu a rozvoje. Nespokojenost s oceněním jejich práce a touha po zlepšení této situace se tedy nepotvrdila. Výsledky jsou sporné. Je nutno podotknout, že v případě tak velké nespokojenosti zaměstnanců s oceněním práce se mohli již dříve zaměstnanci bránit například prostřednictvím odborů. Obecně však nároky zaměstnanců na platové ohodnocení nemají meze, proto mohou být výsledky zkreslené a neudávají skutečný odraz spravedlnosti ohodnocení.

Otázka č. 21: Jak často jednáte se svým přímým nadřízeným?

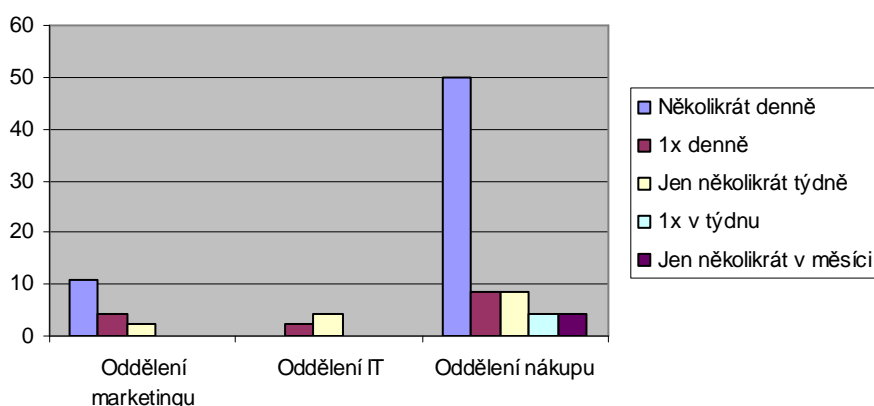
Alternativy:

- a) několikrát denně
- b) 1x denně
- c) jen několikrát v týdnu
- d) 1x v týdnu
- e) jen několikrát v měsíci

Tabulka č. 21: Možnosti jednání pracovníků s jejich přímým nadřízeným

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Několikrát denně	5	10,80	0	0	23	50	28	60,80
1x denně	2	4,40	1	2,20	4	8,60	7	15,20
Jen několikrát týdně	1	2,20	2	4,40	4	8,60	7	15,20
1x v týdnu	0	0	0	0	2	4,40	2	4,40
Jen několikrát v měsíci	0	0	0	0	2	4,40	2	4,40

Graf č. 21: Pravidelnost kontaktu a jednání pracovníků s jejich přímým nadřízeným v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Celých 60,8 % dotázaných uvedlo, že se svými nadřízenými komunikují několikrát denně. Z marketingového oddělení to bylo 5 dotázaných (10,8 %) a z oddělení nákupu 23 respondentů (50 %). Se svým přímým nadřízeným komunikovalo 7 osob 1x denně. To zahrnuje 2 osoby (4,4 %) z oddělení marketingu, 1 osobu (2,2 %) z oddělení IT a 4 osoby (8,6 %) z oddělení nákupu. Několikrát týdně bylo v kontaktu s nadřízeným 7 pracovníků (15,2 %) ze všech sledovaných oddělení. Z toho 1 pracovník (2,2 %) byl z oddělení marketingu, 2 pracovníci (4,4 %) byli z oddělení IT a 4 pracovníci (8,6 %) byli z oddělení nákupu. 1x v týdnu se svým nadřízeným komunikovali pouze 2

z dotázaných (4,4 %). Oba byli z oddělení nákupu. Taktéž odpověď „jen několikrát v měsíci“ uvedli pouze 2 dotázaní (4,4 %) a oba byli z oddělení nákupu.

Převážný počet pracovníků komunikuje se svými přímými nadřízenými každý den a menší část několikrát v týdnu. Respondenti se totiž nachází většinou na nižší úrovni řízení a jejich přímí nadřízení jsou pak vedoucí oddělení. Ti pracují ve stejné kanceláři, takže každodenní styk s podřízenými je vlastně nevyhnutelný. Jen nepatrná část pracovníků své nadřízené vidá jen 1x v týdnu či několikrát v měsíci. Častá a pravidelná komunikace s přímo podřízenými pracovníky je velmi důležitá. Nadřízený má přesný přehled, které úkoly jsou vyřešeny, popř. v jaké fázi rozpracovanosti se nacházejí, jaké aktuální či eventuální problémy ohrožují dané cíle atd. Důležité je také to, aby nadřízený velmi dobře poznal své zaměstnance. Měl by vědět, co je žene kupředu, co je motivuje, které schopnosti jsou u nich dobře rozvinuty a jakým směrem by je měl orientovat, aby svůj výkon odváděli co nejlépe.

Otázka č. 22: Můžete svému nadřízenému bez obav sdělit svůj názor?

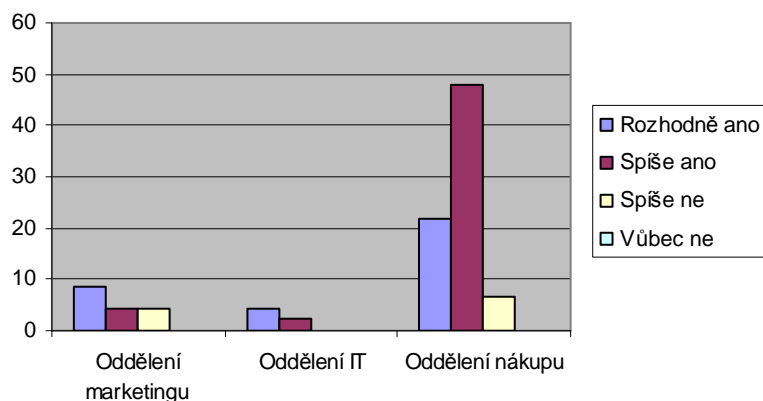
Alternativy:

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

Tabulka č. 22 : Postoj zaměstnanců ve sdělování názorů k přímému nadřízenému

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	4	8,70	2	4,35	10	21,70	16	34,80
Spíše ano	2	4,35	1	2,20	22	47,80	25	54,30
Spíše ne	2	4,35	0	0	3	6,50	5	10,90
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 22: Postoj zaměstnanců ve sdělování názorů k přímému nadřízenému



Výsledky a diskuse:

Celkem 25 pracovníků (54,3 %) odpovědělo, že spíše mohou bez obav svému nadřízenému sdělit svůj názor. Mezi nimi byli 2 pracovníci (4,35 %) z oddělení marketingu, 1 pracovník (2,2 %) z oddělení IT a 22 pracovníků (47,8 %) z oddělení nákupu. Odpověď „rozhodně ano“ uvedlo z celkového počtu 16 dotazovaných (34,8 %), kdy 4 lidé (8,7 %) byli zaměstnanci marketingového oddělení, 2 zaměstnanci (4,35 %) oddělení IT a 10 (21,7 %) zaměstnanci nákupního oddělení. Odpověď „spíše ne“ dalo celkem 5 dotázaných (10,9 %) – 2 pracovníci (4,35 %) marketingového oddělení a 3 pracovníci (6,5 %) oddělení nákupu. Odpověď „vůbec ne“ neuvedl žádný z dotázaných.

Výsledky vyplývající z průzkumu jsou pozitivní. Téměř všichni dotazovaní nemají obavu sdělit přímému nadřízenému upřímně svůj názor. Domnívám se, že vzhledem ke každodennímu kontaktu s nadřízenými se účastníci průzkumu se svými nadřízenými dobře znají a komunikace mezi nimi je bezproblémová. Přátelský a otevřený přístup nadřízených k řešení problémů a každodenních situací je důležitý právě proto, aby se zaměstnanci nebáli říci nahlas i nepříjemné skutečnosti a ty se mohly dále co nejúčinněji řešit.

Otázka č. 23: Rozhoduje vedoucí na Vašem pracovišti spravedlivě?

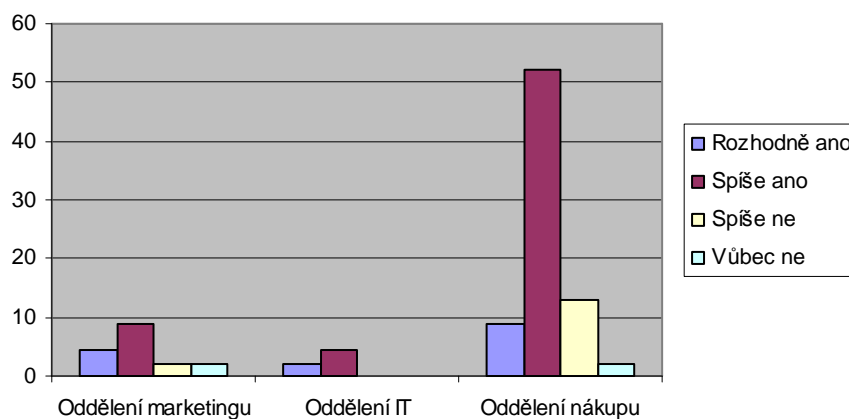
Alternativy:

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

Tabulka č. 23: Názor pracovníků na spravedlnost hodnocení přímým nadřízeným

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	4,35	1	2,20	4	8,70	7	15,20
Spíše ano	4	8,70	2	4,35	24	52,20	30	65,20
Spíše ne	1	2,20	0	0	6	13,00	7	15,20
Vůbec ne	1	2,20	0	0	1	2,20	2	4,35

Graf č. 23: Názor pracovníků na spravedlnost hodnocení přímým nadřízeným v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

I hodnocení této otázky je celkem příznivé. Třicet dotázaných (65,2 %) z celkového počtu uvedlo, že jsou spíše spokojeni s rozhodováním na pracovišti. Čtyři dotázaní

(8,7 %) byli z oddělení marketingu, 2 dotázaní (4,35 %) z oddělení IT a 24 dotázaných (52,2 %) z oddělení nákupu. Spíše nespokojeno bylo celkem 7 (15,2 %) respondentů – 1 zaměstnanec (2,2 %) marketingového oddělení a 6 zaměstnanců (13,0 %) oddělení nákupu. Rozhodně spokojeno s rozhodováním na pracovišti bylo 7 zaměstnanců (15,2 %). Konkrétně 2 pracovníci (4,35 %) marketingového oddělení, 1 pracovník (2,2 %) oddělení IT a 4 pracovníci (8,7 %) oddělení nákupu. Absolutní nespokojenost vyjádřili 2 lidé (4,35 %) – 1 člověk (2,2 %) z oddělení marketingu a 1 člověk (2,2 %) z oddělení nákupu.

Je patrné, že vedoucí oddělení, kteří rozhodují o dění věcí, mají podle jejich podřízených většinou rozumné názory. Je důležité, aby se zaměstnanci ztotožňovali se stejnými vizemi a cíli jako jejich přímí nadřízení. Jedině pak mohou společně pracovat na stejných věcech úspěšně.

Otázka č. 24: Sděluje Vám Váš nadřízený jasně, jaké výsledky jsou od Vás očekávány?

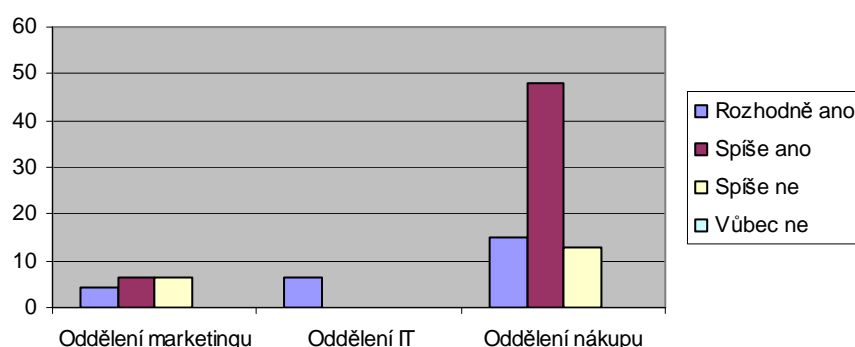
Alternativy:

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

Tabulka č. 24: Jasnost sdělování očekávaných výsledků přímým nadřízeným

Alternativa	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	4,40	3	6,50	7	15,20	12	26,10
Spíše ano	3	6,50	0	0	22	47,80	25	54,30
Spíše ne	3	6,50	0	0	6	13,00	9	19,60
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 24: Jasnost sdělování očekávaných výsledků přímým nadřízeným v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Na výše uvedenou otázku odpovědělo kladně 80,4 % pracovníků. Z toho je spíše spokojeno 25 pracovníků (54,3 %) – 3 pracovníci (6,5 %) marketingu a 22 pracovníků (47,8 %) nákupu. Rozhodně spokojeno bylo 12 pracovníků (26,1 %) – 2 pracovníci (4,4 %) nákupu, 3 pracovníci (6,5 %) oddělení IT a 7 pracovníků (15,2 %) nákupu. Nespokojenost pak odpovědí „spíše ne“ vyjádřilo 9 zaměstnanců (19,6 %) – 3 zaměstnanci (6,5 %) oddělení marketingu a 6 zaměstnanců (13,0 %) oddělení nákupu. Odpověď „vůbec ne“ neuvědl nikdo.

Většinou je tedy od nadřízených jasně sdělováno, co se od pracovníků očekává a na pracovišti pak nedochází ke zbytečným nedorozuměním.

Otázka č. 25: Hodnotí nadřízený výsledky Vaší práce pravidelně?

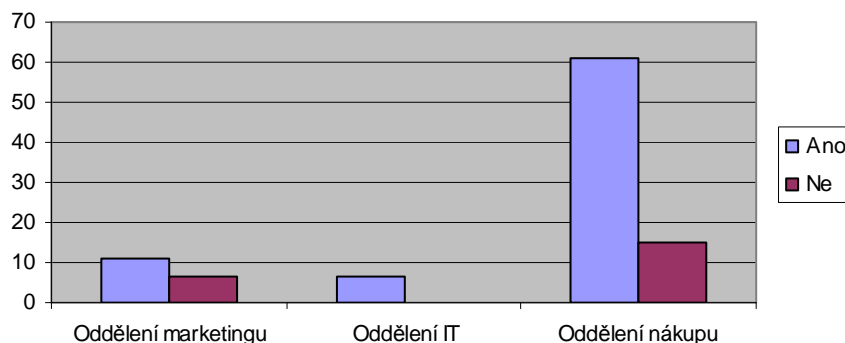
Alternativy:

- a) ano
- b) ne

Tabulka č. 25: Pravidelnost hodnocení výsledků přímým nadřízeným

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	5	10,90	3	6,50	28	60,90	36	78,30
Ne	3	6,50	0	0	7	15,20	10	21,70

Graf č. 25: Pravidelnost hodnocení výsledků přímým nadřízeným v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Na otázku, zda jsou výsledky práce nadřízenými hodnoceny pravidelně, odpovědělo pozitivně 36 osob (78,3 %) a negativně pak 10 osob (21,7 %). Při analýze odpovědí jednotlivých oddělení jsem zjistila, že pravidelně jsou na marketingovém oddělení hodnoceny výsledky 5 z dotázaných (10,9 %), na oddělení IT 3 dotázaných (6,5 %) a na oddělení nákupu jsou pravidelně hodnoceny výsledky 28 dotázaných (60,9 %). Negativní odpovědi uvedli na marketingovém oddělení 3 respondenti (6,5 %) a na oddělení nákupu 7 respondentů (15,2 %).

Pravidelnost hodnocení výsledků je významná. Pokud zaměstnanci chybují a neví o tom, je jasné, že se chyby budou neustále opakovat, což není pro společnost příznivé. I v případě, že jsou si svých chyb vědomi, by měly být nedostatky konzultovány a mělo by se řešit, zda je možné jim zabránit nebo je nějakým způsobem omezit. Zaměstnanec by měl na základě hodnocení též vědět, jestli si nadřízený všiml jeho snahy a jestli ji také náležitě oceňuje.

Otázka č. 26: Jsou pro Vás důležité vztahy na pracovišti?

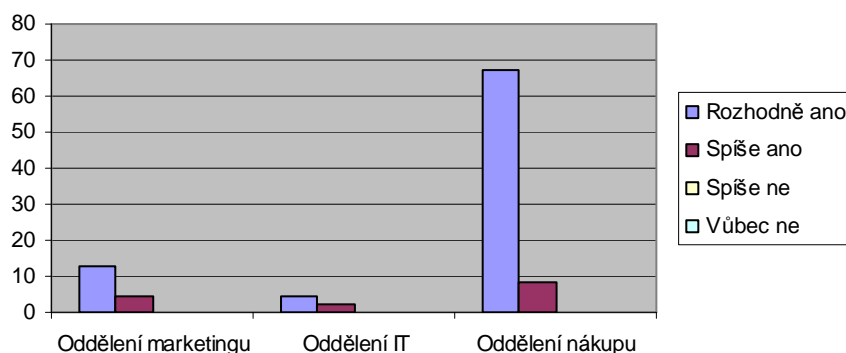
Alternativy:

- a) rozhodně ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) ostatní mě nezajímají

Tabulka č. 26: Důležitost vztahů na pracovišti

Alternativa	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	6	13,00	2	4,40	31	67,40	39	84,80
Spíše ano	2	4,40	1	2,20	4	8,60	7	15,20
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 26: Důležitost vztahů na pracovišti v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Pro 39 respondentů (84,8 %) byly vztahy na pracovišti velmi důležité. Konkrétně velký význam vztahům na pracovišti přikládalo význam 6 osob (13 %) z marketingového oddělení, 2 osoby (4,4 %) z oddělení IT a 31 osob (67,4 %) z oddělení nákupu. Pro 7 respondentů (15,2 %) z celkového souboru dotazovaných byly vztahy na pracovišti spíše důležité. Mysleli si to 2 pracovníci (4,4 %) oddělení marketingu, také 1 pracovník (2,2 %) oddělení IT a ještě 4 pracovníci (8,6 %) oddělení nákupu. Žádný dotázaný neuvedl, že by ho vztahy na pracovišti vůbec nezajímaly.

Na pracovištích obecně vznikají sociální vztahy a příznivé je, když jsou dobré. Zaměstnanci totiž musí každodenně jeden s druhým komunikovat a negativní vztahy by mohly bránit bezproblémovosti řešení aktuálních situací. Jakékoliv bariéry v komunikaci na pracovišti jsou nežádoucí.

Otázka č. 27: Myslíte si, že neformální (kamarádské) vztahy přispívají k lepší spolupráci?

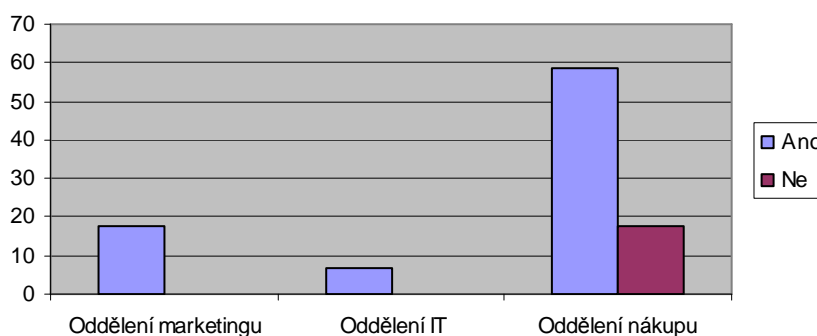
Alternativy:

- a) ano
- b) ne

Tabulka č. 27: Názor pracovníků na neformální vztahy

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	8	17,40	3	6,50	27	58,70	38	82,60
Ne	0	0	0	0	8	17,40	8	17,40

Graf č. 27: Názor pracovníků na neformální vztahy v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Výsledky dávají jednoznačně najevo, že většina respondentů považovala kamarádské vztahy na pracovišti za přínos ke zlepšení jejich práce. Většinu tvořilo 38 pracovníků (82,6 %), 8 z nich (17,4 %) bylo z marketingového oddělení, 3 (6,5 %) byli z oddělení IT a 27 pracovníků (58,7 %) bylo z nákupního oddělení. Menšinu, která s tímto nesouhlasila, tvořilo 8 pracovníků (17,4 %) z celkového počtu dotazovaných. Překvapivě všichni tito pracovníci byli z oddělení nákupu.

Kamarádské vztahy jsou součástí sociálních vztahů, o kterých jsem se zmínila

u předchozí otázky, kdy také většina odpověděla, že vztahy na pracovišti pro ně důležité jsou. Kamarádské vztahy jsou oproti těm formálním otevřenější a upřímnější. Zaměstnanci jsou pak více stmeleni a tím pádem je i jejich spolupráce při řešení úkolů účinnější.

Otázka č. 28: Hodnotíte vztahy se svými kolegy kladně?

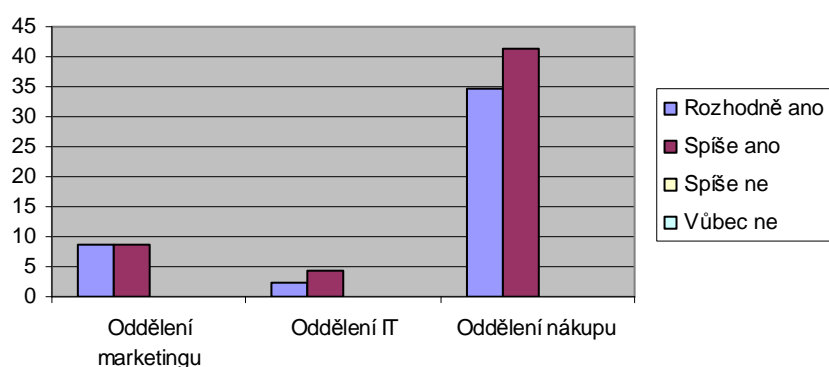
Alternativy:

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

Tabulka č. 28: Posouzení vztahů na pracovišti

Alternativa	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	4	8,70	1	2,20	16	34,80	21	45,70
Spíše ano	4	8,70	2	4,40	19	41,20	25	54,30
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 28: Posouzení vztahů na pracovišti v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Více jak 54,3 % dotázaných označilo své vztahy s kolegy za spíše kladné – 4 dotázaní (8,7 %) z oddělení marketingu, 2 dotázaní (4,4 %) z oddělení IT a 19 dotázaných (41,2 %) z oddělení nákupu. Svě vztahy s kolegy za velmi kladné dokonce označilo 21 pracovníků (45,7 %). Z oddělení marketingu mají ke svým kolegům velmi kladné vztahy 4 lidé (8,7 %), z oddělení IT takto odpověděl 1 člověk (2,2 %) a z nákupního oddělení stejnou odpověď označilo 16 dotázaných (34,8 %).

Výsledky dokazují, jak dobré vzájemné vztahy pracovníci mezi sebou mají. Ani vzájemná komunikace při řešení pracovních situací tedy pro ně není problémem, což hodnotím jako velmi pozitivní.

Otázka č. 29: Myslíte si, že jste při řešení problémů iniciativní a snažíte se přijít s novými nápady?

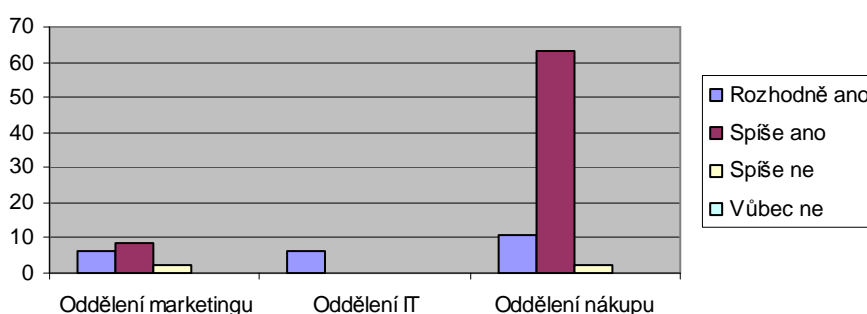
Alternativy:

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

Tabulka č. 29: Iniciativa zaměstnanců při předkládání nových nápadů

Alternativa	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	6,50	3	6,50	5	10,90	11	23,90
Spíše ano	4	8,70	0	0	29	63,00	33	71,70
Spíše ne	1	2,20	0	0	1	2,20	2	4,40
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 29: Iniciativní přístup zaměstnanců při předkládání nových nápadů v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Všeobecně byli zaměstnanci při předkládání nových návrhů, nápadů a řešení aktivní. Nejvíce shodných odpovědí bylo v kategorii, kdy zaměstnanci spíše přicházejí s novými nápady – celkem 33 odpovědí (71,7 %). Tuto skupinu tvořili 4 zaměstnanci (8,7 %) marketingového oddělení a 29 zaměstnanců (63,0 %) oddělení nákupu. Dále 11 tázaných (23,9 %) odpovědělo „rozhodně ano“ – 3 (6,5 %) z marketingového oddělení, 3 (6,5 %) z oddělení IT a 5 (10,9 %) z oddělení nákupu. Spíše nové náměty nepřinášeli pouze 2 tázaní (4,4 %) – 1 zaměstnanec (2,2 %) oddělení marketingu a 1 zaměstnanec (2,2 %) oddělení nákupu. Ve firmě nenastává situace, kdy by nějaký z respondentů nepřicházel s žádnými nápady.

Pokud bych měla hodnotit iniciativu na jednotlivých pracovištích, nejaktivnějšími při přinášení nových nápadů jsou pracovníci oddělení IT. Je to dáno charakterem jejich práce. Lidé pracující v oboru informačních technologií jsou vzhledem k rychlému vývoji v oboru obklopeni novinkami a musí je také zavádět ve společnostech, kde pracují. Aktivita je významná i na ostatních odděleních. Z praxe je známé, že někdy i sebemeně významný či zdánlivě hloupý nápad může přinést neočekávané výsledky. Každá firma by se měla snažit o povzbuzování svých zaměstnanců při předkládání nových myšlenek a námětů pro řešení pracovních cílů. Ve sledované společnosti je situace v této oblasti velmi příznivá. Zaměstnanci jsou zde velmi aktivní. Důležité je, aby je jejich nadřízení poslouchali a nápady měly u manažerů odezvu.

Otázka č. 30: Zajímáte se o výsledky hospodaření ve Vaší organizaci?

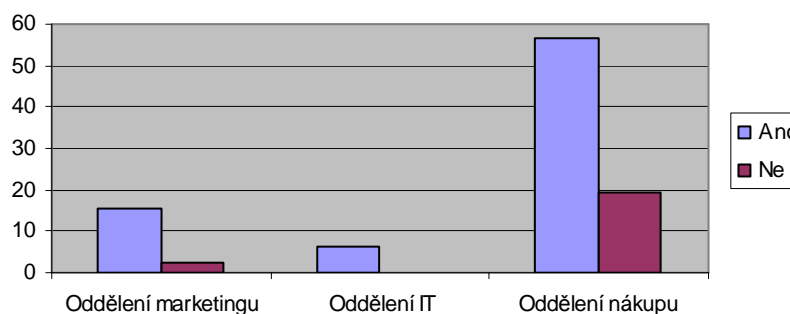
Alternativy:

- a) ano
- b) ne

Tabulka č. 30: Zájem zaměstnanců o hospodaření podniku

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	7	15,30	3	6,50	26	56,50	36	78,30
Ne	1	2,20	0	0	9	19,50	10	21,70

Graf č. 30: Zájem zaměstnanců o hospodaření podniku v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Výsledky z grafu č. 30 poukazují na zájem pracovníků o výsledky hospodaření firmy ze 78,3 %. Na oddělení marketingu svůj zájem projevilo 7 z dotázaných (15,3 %), na oddělení IT všichni 3 zaměstnanci (6,5 %) a na oddělení nákupu se zájem projevilo ve 26 případech (56,6 %). Naopak 21,7 % dotázaných se o hospodářské výsledky firmy vůbec nezajímá. Tabulka udává konkrétní čísla – 1 pracovník (2,2 %) oddělení marketingu a 9 zaměstnanců (19,5 %) oddělení nákupu.

Zainteresanost zaměstnanců na hospodaření podniku je významná. Pokud si přejí, aby výsledky firmy byly pozitivní, snaží se prostřednictvím výkonu své práce těchto výsledků dosáhnout. Společnosti v praxi mohou zaměstnance vhodně motivovat, například právě podílem na příznivých hospodářských výsledcích ve formě zvýhodněného nákupu svých akcií, či prémiei atd. Společnost však toto

na sledovaných pracovištích neuplatňuje. Podle mého názoru by však právě to mohlo vést ke zvýšení zájmu pracovníků o hospodaření celé firmy.

Otázka č. 31: Jak vnímáte, mluví-li se o Vaší organizaci?

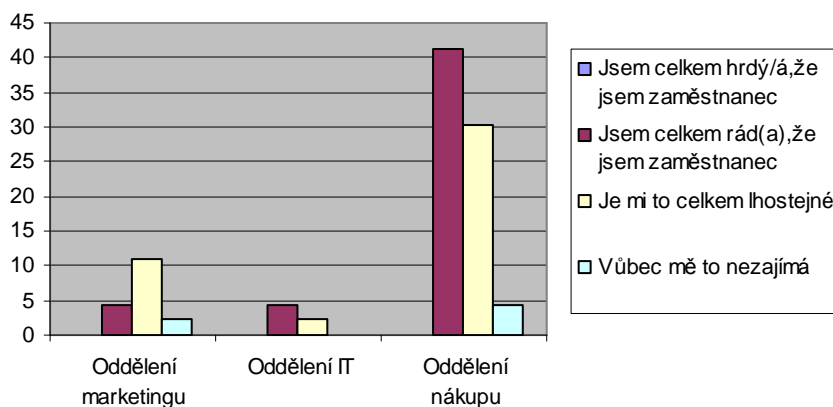
Alternativy:

- a) jsem velmi hrdý/á, že jsem zaměstnanec
- b) jsem celkem rád(a), že jsem zaměstnanec
- c) je mi to celkem lhostejné
- d) vůbec mě to nezajímá

Tabulka č. 31: Hrdost zaměstnanců na společnost

Alternativa	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Jsem celkem hrdý/á, že jsem zaměstnanec	0	0	0	0	0	0	0	0
Jsem celkem rád(a), že jsem zaměstnanec	2	4,35	2	4,35	19	41,30	23	50
Je mi to celkem lhostejné	5	10,90	1	2,20	14	30,40	20	43,50
Vůbec mě to nezajímá	1	2,20	0	0	2	4,35	3	6,50

Graf č. 31: Hrdost zaměstnanců na společnost v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Z analýzy této otázky vyplývá, že polovina zaměstnanců byla hrdá na společnost, u které pracuje. Na oddělení marketingu svou hrdost vyjádřili 2 dotázaní (4,35 %), na oddělení IT také 2 dotázaní (4,35 %) a na oddělení nákupu dokonce 19 dotázaných (41,3 %). Dvaceti pracovníkům (43,5 %) je lhostejné, pokud se někde o jejich organizaci hovoří. Na oddělení marketingu svou lhostejnost dalo najevo 5 pracovníků (10,9 %), na oddělení IT se lhostejně vyjádřil 1 pracovník (2,2 %) a na nákupním oddělení stejně odpovědělo 14 pracovníků (30,4 %). Tři pracovníci (6,5 %) neprojevili žádný zájem ve spojitosti se jménem jejich společnosti – 1 pracovník (2,2 %) oddělení marketingu a 2 pracovníci (4,35 %) oddělení nákupu.

Hrdost zaměstnance na příslušnost k jeho firmě je významná. Pokud pracuje pro firmu, která má špatnou pověst a netěší se u obchodních partnerů či zákazníků velké oblibě, není motivován pro svou práci. Dobré jméno firmy má velký vliv. I uchazeči o zaměstnání raději nastoupí ke společnosti s dobrým jménem než ke společnosti s nevalnou pověstí.

Zkoumaná firma je jedním z evropských leaderů v branži a těší se velmi dobré pověsti z pohledu zákazníků i obchodních partnerů. To by mělo tedy zaměstnance motivovat a přinášet hrdost, že jsou zaměstnání právě u své firmy. Jejich lhostejnost si vysvětlují vnitřními problémy firmy v motivaci zaměstnanců, proto by se měla společnost na tyto problémy zaměřit.

Otázka č. 32: Přináší Vám Vaše práce uspokojení?

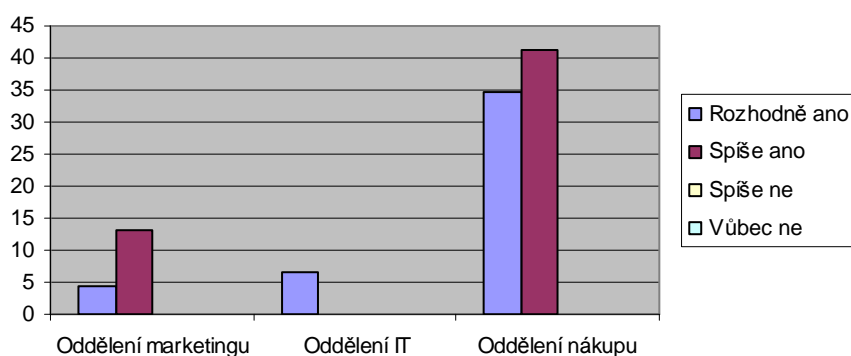
Varianty:

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

Tabulka č. 32: Názor zaměstnanců na uspokojení z práce

Alternativa	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	4,35	3	6,50	16	34,80	21	45,60
Spíše ano	6	13,00	0	0	19	41,30	25	54,40
Spíše ne	0	0	0	0	0	0	0	0
Vůbec ne	0	0	0	0	0	0	0	0

Graf č. 32: Názor zaměstnanců na uspokojení z práce v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Výsledky uvedené v grafu jsou více než pozitivní. Spíše přinášela práce uspokojení 25 respondentům (54,4 %) – 6 pracovníkům (13 %) marketingového oddělení a 19 pracovníkům (41,3 %) oddělení nákupu. Rozhodně uspokojení přinášela 21 dotázaným (45,6 %) – 2 pracovníkům (4,35 %) oddělení marketingu, 3 pracovníkům (6,5 %) oddělení IT a 16 pracovníkům (34,8 %) oddělení nákupu.

Získané údaje jsou sporné ve srovnání s odpověďmi na otázku, zda se cítí být zaměstnanci motivováni a jsou spokojeni se sociálním programem firmy. Z celkového hlediska by se svou prací tedy zaměstnanci spokojeni být neměli. Získané výsledky se ale dají vysvětlit i z jiného pohledu. Zaměstnanci pochopili mou otázku spíše ve smyslu, zda je baví náplň jejich práce.

Domnívám se, že zde došlo k nejasnosti v pochopení otázky, což je nevýhoda dotazníkového šetření.

Otázka č. 33: Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i v budoucnu?

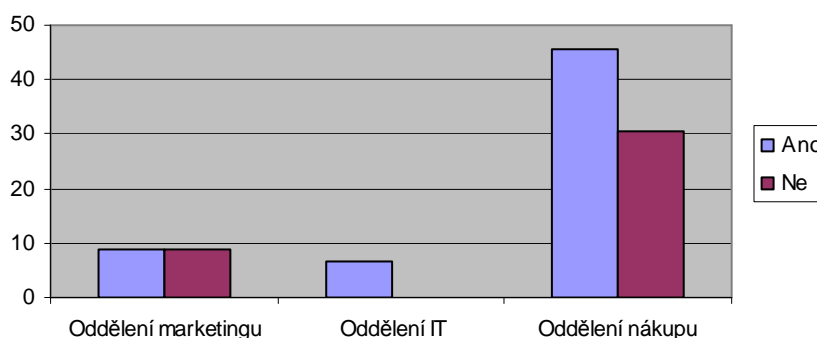
Alternativy:

- a) ano
- b) ne

Tabulka č. 33: Vůle zaměstnanců k dalšímu setrvání ve firmě

Varianta odpovědi	Oddělení marketingu		Oddělení IT		Oddělení nákupu		Celkem	
	Počet	%	Počet	%	Počet	%	Počet	%
Ano	4	8,70	3	6,50	21	45,70	28	60,90
Ne	4	8,70	0	0	14	30,40	18	39,10

Graf č. 33: Vůle zaměstnanců k dalšímu setrvání ve firmě v procentuálním vyjádření



Výsledky a diskuse:

Pro společnost hodlá v budoucnu pracovat 28 dotázaných (60,9 %) a 18 dotázaných (39,1 %) hodlá od společnosti odejít. Podrobná analýza odpovědí na odděleních ukazuje, že na oddělení marketingu by si přála v budoucnu pracovat celá polovina zaměstnanců tohoto oddělení – tedy 4 (8,7 %). Na oddělení IT si to přáli všichni 3 zaměstnanci (6,5 %) a na oddělení nákupním 21 zaměstnanců (45,7 %). Opačný postoj k dalšímu setrvání ve společnosti vyjádřili 4 pracovníci (8,7 %) oddělení marketingu a 14 pracovníků (30,4 %) oddělení nákupu.

Důvodem, proč tak velká část zaměstnanců není spokojena, je nízká motivace ze strany zaměstnavatele. U výše uvedených otázek byly nalezeny nedostatky

ve stimulaci zaměstnanců k jejich pracovnímu výkonu, což způsobuje jejich celkovou nespokojenost s prací, a nehodlají proto u společnosti v budoucnu setrvávat. Společnost přitom klade velký důraz na zkušené zaměstnance s patřičnými dovednostmi a znalostmi. Politikou firmy je, si tyto zaměstnance udržovat a starat se o ně. Na skutečnost, že něco není v pořádku poukazuje to, jak dlouho zaměstnanci setrvávají u společnosti. I když je společnost na českém trhu poměrně krátkou dobu (11 let), většina zaměstnanců zde pracuje v délce od 1 roku do 5 let. Věrnost zaměstnanců společnosti tedy nebyla ani v minulosti doménou podniku. Zastávám názor, že by se měla pro zlepšení situace přijmout náležitá a účinná opatření.

6. Celkové hodnocení a diskuse

Průzkumu se z celkového počtu 59 zaměstnanců pracujících na vybraných odděleních zúčastnilo 46 z nich – tedy 78 %. Zkoumaný soubor tvoří 30 žen (65,2 %) a 16 mužů. Oddělení marketingu a nákupu obě zaměstnávají spíše ženy a muži tvoří menšinu. Na oddělení IT naopak pracují pouze muži. Na odděleních marketingu a nákupu se jedná převážně o práci administrativní a pro její výkon se lépe hodí ženy. Práce na oddělení IT je technického charakteru, a proto je vhodnější pro muže.

Nejpočetnější věková skupina pracovníků je do 30 let (82,6 %). Dále je ostatním zaměstnancům (17,4 %) ne více jak 40 let. Personál je tedy většinou velice mladý, lépe reaguje na změny a je flexibilní, což je výhodou pro zaměstnavatele. Nevýhodou může být nezkušenost a následné pomalé reakce pracovníků při řešení zadaných úkolů.

Dotazovaní pracovníci mají ve většině případů minimálně střední odborné vzdělání s maturitou. Největší skupinu tvoří středoškoláci (43,4 %). Zastoupení vysokoškoláků je také významné. Skupinu tvoří 34,8 % zaměstnanců.

Na nižším stupni řízení se nachází 67,4 % pracovníků. Na středním stupni řízení se nachází 32,6 % pracovníků. Pozice zaměstnanců vychází z činnosti, kterou vykonávají. Charakter práce vykonávaný na odděleních nevyžaduje, aby práce byla vykonávána manažery. Postačí, pokud ji udělají lidé na nižší úrovni řízení. Na střední úrovni řízení se pak nacházejí vedoucí oddělení. Oni jsou zodpovědní za práci celé své skupiny a přímo se zodpovídají managementu podniku. Existuje zde souvislost mezi dosaženým vzděláním a úrovní řízení. Vedoucími jsou totiž zejména vysokoškoláci.

Spokojenost zaměstnanců s pracovním zařazením je z celkového hlediska pozitivní v 60,9 %. Při prozkoumání spokojenosti na jednotlivých pracovištích jsou ale vidět rozdíly. Pracovníci oddělení IT hodnotí své pracovní zařazení kladně ve 100 %. Pracovníci oddělení nákupu ale již tak spokojeni nejsou. Kladné odpovědi jsou v převaze, ale nespokojenost s pracovním zařazením je u 30,5 % dotázaných. Na oddělení marketingu je se zařazením nespokojena celá polovina zaměstnanců. Podle mého názoru firma mladé pracovníky nejdříve musí zaškolit a ověřit si, zda získali díky praxi dostatečné zkušenosti. Teprve pak mohou vykonávat práci na vyšší úrovni řízení. Vzhledem k tomuto dočasnému opatření se pracovníci cítí být nedostatečně využiti.

Doba, po jakou se pracovníci na současné pozici nacházejí, je u 93,5 % z nich pouze od 1 roku do 5 let. Na současné pozici se nachází v období od 6 do 10 let 6,5 % zaměstnanců. Tak krátká doba působení pracovníků na dané pozici se dá vysvětlit ze dvou pohledů. Vzhledem k mladé struktuře personálu je jasné, že pracovníci nemohou ve společnosti pracovat více jak 10 let. Většina zde pracuje v době do 5 let, což podle mne poukazuje na problém. Z nějakého důvodu se předchozím pracovníkům u společnosti nelíbilo a nevydrželi u ní pracovat déle. Odpovědi na další otázky týkající se motivace ukázaly nespokojenost v oblasti použití motivačních stimulů ze strany zaměstnavatele. Myslím si, že právě to je problém způsobující odchod zaměstnanců od firmy. Druhý pohled dává jasnou odpověď. Společnost působí v České republice teprve od roku 1996, z čehož vyplývá, že žádný zaměstnanec pro ni nemůže pracovat na současné pozici více jak 11 let.

Z odpovědí na otázky zaměřené na vztah zaměstnanců k práci vyplynulo, že samotná náplň práce je většinou baví. Jedinci, kteří uvedli negativní odpovědi, jsou ve 21,7 % případů zaměstnání na nákupním oddělení. I přes kladný vztah k práci však považuje 45,7 % respondentů práci za zajímavou, ale stereotypní a 21,7 % respondentů ji vnímá jako stereotypní a nezajímavou. Konstatuji, že stereotyp je součástí většiny povolání a nelze se mu vyhnout. Když ale pracovníka nebaví náplň práce, je v práci pasivní a výkon se nezlepší ani použitím motivačních stimulů.

Možnost zaměstnanců na rozhodování o věcech je dána postavením, které ve společnosti mají. Z celkového počtu pracovníků se 60,9 % na rozhodování podílí jen málo. Názory 39,1 % respondentů jsou důležité. Protože většina dotazovaných osob pracuje na nižší úrovni vedení, zjištěné výsledky potvrdily mé očekávání.

V dotazníku byly otázky zjišťující podmínky pro práci zajištěné zaměstnavatelem. Oddělení marketingu a IT nemají žádný problém s nedostatkem přístupu k informacím nutným pro výkon práce. Problémy jsem opět odhalila na marketingovém oddělení, kdy 32,6 % zaměstnanců nebylo v oblasti zajištění potřebných informací spokojeno. Vybavení na pracovišti hodnotí opět pracovníci oddělení marketingu a oddělení IT kladně. Na oddělení nákupu hodnocení dopadlo negativně ve 30,4 % případů. Zjistila jsem nerovnovážnou situaci v nabídce školení, kurzů a dalších nástrojů vedoucích ke zvýšení odbornosti zaměstnanců. Převážná většina dotázaných (76,1 %) se dále díky programům zaměstnavatele vzdělává. Zbytek dotázaných (23,9 %) ale možnost dalšího rozvoje nemá. Reálná situace je v rozporu s oficiálními vizemi společnosti v oblasti personální politiky. Na internetových stránkách jsou popsány programy, kterých se

zájemci můžou účastnit. Společnost si podle těchto informací cení aktivity pracovníků, snaží se je podporovat v kariérovém růstu a nabízí řadu programů umožňujících naplnění ambic všech zájemců. Výsledky průzkumu přitom dávají jasně najevo zájem pracovníků o další kariérový postup. Kladně se k této problematice vyjádřilo 95,7 % dotázaných. Zastávám názor, že pokud nebudou podmínky práce, přístup k informacím a příležitosti k dalšímu rozvoji poskytnuty všem zaměstnancům spravedlivě a v dostatečné míře, současná nespokojenost způsobí v budoucnosti problémy. Zaměstnanci sníží výkonnost nebo ze společnosti dokonce odejdou.

Jak již bylo řečeno, v oblasti motivace ze strany zaměstnavatele nevypluly z průzkumu příliš pozitivní výsledky. Ke své práci se spíše necítilo být motivováno 45,6 % pracovníků, vůbec motivováno nebylo 17,4 % pracovníků. Kladné odpovědi vyjádřilo 37 % osob. Rozbor jednotlivých oddělení ukazuje jasně nespokojenost na odděleních marketingu a nákupu. Společnost nedostatečně motivuje 10,9 % zaměstnanců na marketingovém oddělení a 52,1 % zaměstnanců na nákupním oddělení. Množství nespokojených zaměstnanců je alarmující. Zjistila jsem, že motivačním stimulům důležitost přikládá naprostá většina dotazovaných. Ve společnosti je sice nastaven stimulační program nabízející nejrůznější formy příspěvků, není však dostačující. Dotazníkové šetření poukázalo na výhrady zaměstnanců vůči tomuto programu. Dále jsem očekávala, že prioritou bude pro většinu osob finanční odměna za odvedenou práci. Výsledky jasně daly najevo nedostatek možností seberozvoje a nenaplněné ambice. Touha po vyšším výdělku je také velmi zřetelná. Spokojenost pracovníků s ohodnocením jejich pracovního výkonu je velmi nízká. Spíše není spokojeno 45,7 % respondentů a 26 % z nich není spokojeno vůbec. Zjištění hodnotím jako velmi negativní.

Část otázek v dotazníku byla zaměřena na přímého nadřízeného. Na všech odděleních jednají zaměstnanci s přímým nadřízeným velmi často. Celých 76 % osob uvedlo se setkává s nadřízeným denně. Další zaměstnanci komunikují s nadřízenými také často – několikrát v týdnu nebo přinejmenším 1x v týdnu. Úroveň komunikace mezi pracovníky a vedoucími lze hodnotit kladně. Nejen, že kontakt mezi nimi je velmi častý, ale také vztahy jsou podle průzkumu dobré. Podřízení zcela bez obav mohou manažerům sdělovat své názory, aniž by se báli negativní zpětné reakce. Očekávané výsledky jsou pracovníkům v 80,4 % sdělovány jasně. Nedochozí tedy ke zbytečným nedorozuměním mezi vizemi cílů pracovníků a vedení. Nadřízení hodnotí ve většině případů spravedlivě. Výhrady se objevily u 15,2 % zaměstnanců na oddělení nákupu a u 4,4 %

zaměstnanců na oddělení marketingu. Hodnocení je prováděno pravidelně. Z výsledků vyplynulo, že komunikace mezi přímými nadřízenými a zaměstnanci je dobře nastavená a určitá nespokojenost je patrná pouze u zaměstnanců oddělení nákupu v oblasti hodnocení jejich pracovního výkonu. Již bylo zmíněno, že velká část pracovníků není spokojena s finančním ohodnocením. Domnívám se, že chyba může být na straně vedoucích oddělení nebo managementu podniku. Vedoucí buď nedostatečně ohodnocují výkon svých zaměstnanců, anebo management šetří finanční prostředky a neplatí pracovníky tak, jak by si oni sami přáli.

Z hodnoceného vzorku respondentů všichni posuzují vztahy na pracovišti jako důležité. Dokonce 82,6 % z nich si myslí, že kamarádské vztahy přispívají k lepší spolupráci a 100 % z nich je označilo za kladné.

Zaměstnanci jsou při řešení problémů iniciativní a snaží se přijít s novými nápady. Nejaktivnější jsou pracovníci oddělení IT, kteří musí stále zavádět novinky vzhledem ke změnám v oboru. Aktivita je ale zřejmá i na ostatních pracovištích, což je velmi pozitivní zjištění. Aktivní přístup se projevil nejen v činnosti zaměstnanců, ale také v zájmu o hospodaření společnosti. Z celkového počtu pracovníků hospodářské výsledky zajímají 78,3 % z nich. Úroveň hospodaření podniku je vlastně zpětnou vazbou výkonu práce zaměstnanců. Pokud se zajímají o to, jak se podniku daří, budou v práci aktivní a iniciativní, aby k dobrému hospodaření firmy přispěli svou činností.

Pokud se mluví o společnosti, polovina respondentů je celkem ráda, že jsou pracovníky právě své firmy a polovina ráda není. Laxnost pracovníků přikládám vnitřním problémům společnosti. Nedostatek motivace v nich nemůže probudit zájem a hrdost na příslušnost k firmě.

Na závěr byla respondentům položena otázka, zda jim práce přináší uspokojení a zda chtějí v zaměstnání setrvat i v budoucnu. Všichni uvedli odpověď, že práce je uspokojuje, čímž vznikají rozpory s odpověďmi na předchozí otázky. Myslím si, že nepochopili přesně význam otázky a pojali ji ve významu, zda je baví náplň práce. Setrvat u společnosti však v budoucnu nehodlá 39,1 % dotázaných. Toto zjištění poukazuje na vnitřní problémy v podniku a na následnou nespokojenost zaměstnanců. Již v minulosti se projevil problém s neloajalitou pracovníků vůči společnosti tím, že pracovníci odcházeli. Nemyslím si, že by zaměstnavatel vyvinul dostatečné úsilí, aby si zaměstnance udržel. Nacházím zde rozpor s filozofií společnosti. Podle cílů personální politiky je kladen důraz především na ocenění zkušených zaměstnanců. Reálná situace tomu neodpovídá.

7. Závěr a doporučení

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit stav motivace a stimulace a postihnout rozdíly mezi managementem a zaměstnanci. Společnost je jedním z leaderů v branži a má propracovány a zavedeny metody, které by měly uspokojovat potřeby zaměstnanců. Po provedení a vyhodnocení dotazníkového šetření jsem však ve zmíněné oblasti našla problémy zapříčiňující jejich nespokojenost.

Podle mého názoru je nezbytné nastavit změny, aby došlo ke zlepšení situace. Proto doporučuji tato opatření:

- Vybírat pečlivě zaměstnance na jednotlivé pracovní pozice již při samotném výběrovém řízení. Je důležité ujasnit si ve vztahu zaměstnavatel – zaměstnanec, co jeden od druhého očekává, co přesně bude náplní práce daného zaměstnance a na jaké úrovni řízení.
- Přepracovat systém finančního odměňování zaměstnanců tak, aby více a spravedlivě odrážel pracovní aktivitu.
- Zpracovat detailnější sociální program, který bude lépe vyhovovat jednotlivým potřebám pracovníků.
- Zlepšit na oddělení marketingu přístup k informacím nezbytných pro výkon práce.
- Na oddělení marketingu lépe nastavit systém hodnocení zaměstnanců vedoucími.
- Zajistit všem zaměstnancům spravedlivě možnost se dále vzdělávat, rozvíjet své dovednosti a následně zasloužený kariérový růst.
- Zainteresovat více pracovníky na výsledcích hospodaření podniku, vzbudit v nich pocit důležitosti a výjimečnosti při plnění cílů.
- Vzbudit v zaměstnancích hrdost a pocit prestiže na příslušnost ke společnosti.
- Vážít si zkušených zaměstnanců a snažit se udržet si je, aby byli firmě věrní a byli přínosem ve svých poznacích a dovednostech, jež získali během působení u společnosti.
- Umožnit pracovníkům samostatnější rozhodování a více prezentovat jejich názory a myšlenky.

Péče o pracovníky je v dnešní době zcela samozřejmou součástí každé společnosti. Špatné nastavení motivačních a sociálních programů může způsobit pracovní problémy, které vedou k nedostatečnému plnění cílů a vizí společnosti. Jasným důkazem toho je má diplomová práce, kde jsem se snažila na nedostatky upozornit a navrhla jsem adekvátní řešení, která by měla vést k řešení problémů.

Na závěr chci zdůraznit důležitost rozvoje pracovníků v oblasti řízení lidských zdrojů v České republice. V naší zemi se stále potýkáme s důsledky minulého režimu. Srovnáním s vyspělými zeměmi jsme i přes rychlý ekonomický růst a rostoucí úroveň ve všech oblastech činností stále pozadu. Nejinak je tomu v oblasti řízení lidských zdrojů. Dobře motivovaní pracovníci jsou výkonnější a právě oni zajišťují ekonomický růst firem a zlepšování situace v České republice. Pomocí vhodného řízení našich lidí můžeme obstát na světových trzích a v budoucnu se zcela vyrovnat vyspělejšími zemím ve všech oblastech. Doufám, že studie, kterou jsou provedla, bude přínosem nejen pro mne, ale také pro společnost a je dalším krokem, jak se v oblasti řízení lidských zdrojů posunout dále.

8. Summary:

A good motivation and stimulation system is necessary to induct employees in a specific way towards goals stated by the motivator.

This final project deals about the company human resources development and tries to find out the problems in the company motivation and stimulation system. The goal is to find out some solution how to better the system and use motivators more effective. I have chosen a questionnaire method for determining goals and the research has been carried out in the international retail selling company.

After evaluation of the answers I found out that the employees weren't satisfied with the motivators used in the company. I suggested some ways how to better the situation in the company and make the employees satisfied.

Key words:

- motivation of employees,
- stimulation of employees,
- human resources development,
- employee,
- manager,
- pays and benefits,
- working conditions,
- employee development,
- employee appraisal.

9. Přehled literatury

- Armstrong, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- Armstrong, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.
- Bedrnová, E., Nový, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.
- Bělohávek, F. *Desatero manažera*. Praha: Computer Press, 2003. 90 s. ISBN 80-7226-878-2.
- Bělohávek, F. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.
- Brodský, Z. *Etické aspekty v řízení lidských zdrojů*. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2005. 44 s. ISBN 80-7194-729-6.
- Dlouhá, D., Pavlíčková, H. *Základy psychologie*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2001. 77 s. ISBN 80-7157-496-1.
- Donnelly, J., Gibson, J., Ivancevich, J. *Management*. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
- Hartl, P., Hartlová, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000. 774 s. ISBN 80-7178-303-X.
- Horalíková, M. *Personální řízení*. Praha: Česká zemědělská univerzita v Praze, 2004. 256 s. ISBN 80-213-0646-7.
- Horalíková, M. *Vybrané problémy řízení*. Praha: Credit, 2000. 154 s. ISBN 80-213-0689-0.
- Hoskovec, J., Nakonečný, M., Sedláková M. *Psychologie XX. století: některé významné směry a školy*. Praha: Karolinum, 2003. 295 s. ISBN 80-246-0300-4.
- Hoskovec, J. *Emoce a výkonnost*. Praha: Státní pedagogické nakladatelství, 1988. 283 s.
- Hubinková, Z. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 127s. ISBN 80-245-0284-4.
- Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck, 2001. 264 s. ISBN 80-7179-389-2.
- Kleibl, J. *Metody personální práce*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998a. 160 s. ISBN 80-7079-413-5.
- Kleibl, J. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1998b. 147 s. ISBN 80-7079-202-7.
- Koubek, J. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management Press, 2000. 350 s. ISBN 80-85943-51-4.
- Krninská, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002a. 54 s. ISBN 80-7040-584-8.
- Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002b. 185 s. ISBN 80-7040-581-3.
- Krninská, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita v Nitre, 2002c. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.

- Mayerová, M., Růžička, J. *Moderní personální management*. Jinočany: H&H, 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X.
- Mayerová, M., Růžička, J. *Vedení lidí v organizaci*. Plzeň: Západočeská univerzita, 1999. 176 s. ISBN 80-7082-557-X.
- Mayerová, M., Růžička, J. *Personální management*. Plzeň: Vydavatelství Západočeské univerzity, 1998. 147 s. ISBN 80-7082-394-1.
- Mayerová, M. *Stres motivace a výkonnost*. Praha: Grada Publishing, 1997. 132 s. ISBN 80-7169-425-8.
- Nakonečný, M. *Sociální psychologie*. Praha: Academia, 1999. 287 s. ISBN 80-200-0690-7.
- Nakonečný, M. *Encyklopedie obecné psychologie*. Praha: Academia, 1998. 437 s. ISBN 80-200-0625-7.
- Nakonečný, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- Nový, I., Schroll-Machl, S. *Interkulturní komunikace v řízení a podnikání*. Praha: Management Press, 2003. 183 s. ISBN 80-7261-009-0.
- Nový, I., Surynek, A. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. 192 s. ISBN 80-247-0384-X.
- 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.
- Surynek, A., Komárková, R., Kašparová, E. *Základy sociologického výzkumu*. Praha: Management Press, 2001. 160 s. ISBN 80-7261-038-4.
- Štikar, J., Rymeš, M., Riegl, K., Hoskovec, J. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Univerzita Karlova v Praze, 2003. 261 s. ISBN 80-246-0448-5.
- Walker, A. *Moderní personální management: Nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada Publishing, 2003. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

10. Přílohy

1. Dotazník

Dotazník

Vážený respondente,

jsem studentka 5. ročníku Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích, Zemědělské fakulty, provozně-podnikatelského oboru. Dotazník, který se k Vám dostává, je součástí mé diplomové práce na téma motivace a stimulace pracovníků. Zdvořile Vás žádám o jeho vyplnění.

Tento dotazník je zcela ANONYMNÍ, proto neuvádějte své jméno. Vaše odpovědi poslouží jen pro účely mé diplomové práce.

Vyplnění dotazníku potrvá cca 10 minut.
Za Vaši ochotu a spolupráci předem děkuji.

Irena Kaiserová
studentka JČU v ČB

Vyznačte, prosím, správnou odpověď.

1) Jste muž – žena?

2) Kolik je Vám let?

- do 30 let
- 31- 40 let
- 41- 50 let
- 51 a více let

3) Vaše nejvyšší dosažené vzdělání je:

- základní
- střední odborné (bez maturity)
- střední odborné (s maturitou)
- středoškolské
- vyšší odborné
- vysokoškolské

4) Na jaké úrovni řízení se nacházíte?

- nižší úroveň
- střední úroveň (vedoucí oddělení)
- top management (ředitel, náměstek,...)

5) Odpovídá pozice, na které pracujete Vašemu dosaženému vzdělání?

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

15) Jste ke své práci dostatečně motivován(a)?

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

16) Ovlivňují motivační stimuly Vaši pracovní aktivitu?

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

17) Který ze stimulů je pro Vás nejvíce důležitý?

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

18) Má organizace mi přispívá na:

- stravování
- penzijní připojištění
- dává dny dovolené navíc
- zvýhodňuje pořízení svých produktů
- ošatné
- jiné
- nepřispívá

19) Jste se sociálním programem zaměstnavatele spokojen(a)?

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

20) Myslíte si, že jste ohodnocen(a) úměrně Vašemu pracovnímu výkonu?

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

21) Jak často jednáte se svým přímým nadřízeným?

- několikrát denně
- 1krát denně
- jen několikrát týdně
- 1krát v týdnu
- jen několikrát v měsíci

22) Můžete svému nadřízenému bez obav sdělit svůj názor?

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

23) Rozhoduje vedoucí na Vašem pracovišti spravedlivě?

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

24) Sdělujete Vám Váš nadřízený jasně, jaké výsledky jsou od Vás očekávány?

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

25) Hodnotí nadřízený výsledky Vaší práce pravidelně?

ano ne

26) Jsou pro Vás důležité vztahy na pracovišti?

- rozhodně ano
- spíše ano
- spíše ne
- ostatní mě nezajímají

27) Myslíte si, že neformální (kamarádské) vztahy přispívají k lepší spolupráci?

ano ne

28) Hodnotíte vztahy se svými kolegy kladně?

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

29) Myslíte si, že jste při řešení problémů iniciativní a snažíte se přijít s novými nápady?

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

30) Zajímáte se o výsledky hospodaření ve Vaší organizaci?

ano ne

31) Jak vnímáte, mluví-li se o Vaší organizaci?

- jsem velmi hrdý/á, že jsem zaměstnanec
- jsem celkem rád(a), že jsem zaměstnanec
- je mi to celkem lhostejné
- vůbec mě to nezajímá

32) Přináší Vám Vaše práce uspokojení?

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

33) Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i v budoucnu?

ano ne