

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku



Motivace a stimulace pracovního jednání

Autor práce: Švejdová Helena

Vedoucí práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: Helena ŠVEJDOVÁ

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku

Název tématu: Motivace a stimulace pracovního jednání

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

Cíl práce:

Cílem práce je popsat možnosti motivace a stimulace pracovního jednání a zhodnotit je ve vybraného podniku.

Metodika:

- a) vymezení základních pojmů a metod motivace a stimulace pracovního jednání;
- b) návrh postupu hodnocení motivace pracovníků;
- c) analýza systému motivace ve vybraném podniku;
- d) návrh případných změn směřujících ke zlepšení pracovních vztahů a zvýšení motivace.

Osnova:

1. Úvod. 2. Metodika. 3. Literární přehled. 4. Charakteristika vybrané organizace. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Použitá literatura. 8. Přílohy.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50

Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 400 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

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

DONNELLY, J. H. A KOL. *Management*. 1. vydání. Praha, Grada, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.

KRNINSKÁ, R. *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. (Skript) 1. vydání. České Budějovice Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584.

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 19. února 2009

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2010

prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc.

děkanka

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

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. března 2009

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace a stimulace pracovního jednání“ vypracovala samostatně. Všechny citované prameny uvádím v přehledu použité literatury.

V Českých Budějovicích dne 20. 4. 2010

Švejdová Helena

Poděkování

Touto cestou bych chtěla poděkovat doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., za odborné vedení a všestrannou pomoc při vypracování této bakalářské práce. Déle bych velmi ráda poděkovala vedení společnosti Duropack Bupak Obaly a.s. za poskytnuté informace a otevřenou spolupráci.

Obsah:

1. ÚVOD	8
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	10
2.1 MOTIVACE	10
2.2 MOTIV	11
2.3 ZDROJE MOTIVACE	11
2.4 TYPY MOTIVACE	14
2.5 PRACOVNÍ MOTIVACE	14
2.6 TEORIE MOTIVACE	17
2.6.1 Teorie instrumentality	17
2.6.2 Teorie zaměřené na obsah	17
2.6.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	18
2.6.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie	19
2.6.3 Teorie zaměřené na proces	20
2.6.3.1 Vroomova expektační teorie	21
2.6.3.2 Teorie cíle	22
2.6.3.3 Teorie spravedlnosti (teorie ekvity)	22
2.6.4 Teorie kompetence	23
2.6.5 McGregorova teorie X a Y	24
2.7 MOTIVAČNÍ PROFIL	25
2.8 STIMULACE	27
2.9 STIMUL	27
2.10 STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY	27
2.10.1 Hmotná odměna	28
2.10.2 Obsah práce	28
2.10.3 Povzbuzování – neformální hodnocení	30
2.10.4 Atmosféra pracovní skupiny	30
2.10.5 Pracovní podmínky a režim práce	31
2.10.6 Identifikace s prací, profesí a s podnikem	31
2.10.7 Externí stimulační faktory	32
3. METODICKÝ POSTUP	33
3.1 CÍL PRÁCE	33
3.2 METODIKA	33
4. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI	35
4.1 HISTORIE SPOLEČNOSTI	37

4.2	VÝROBKY – SORTIMENT SPOLEČNOSTI	39
5.	VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	40
5.1	ZÁKLADNÍ ÚDAJE O RESPONDENTECH	40
5.2	MOTIVOVANOST PRACOVNÍKŮ	46
5.3	PRACOVNÍ PODMÍNKY	48
5.4	ATMOSFÉRA PRACOVNÍ SKUPINY	50
5.5	SOCIÁLNÍ PROGRAM SPOLEČNOSTI	51
5.6	PLATOVÉ OHODNOCENÍ	53
5.7	MORÁLNÍ STIMULY	54
5.8	VNÍMÁNÍ SPOLEČNOSTI	55
5.9	VÝZNAM JEDNOTLIVÝCH PODNĚTŮ	57
6.	ZÉVĚREČNÁ DISKUZE A NÁVRH ZMĚN	61
6.1	ZÁVĚREČNÁ DISKUZE	61
6.2	KONKRÉTNÍ NÁVRHY	62
7.	ZÁVĚR	64
8.	SUMMARY	65
9.	POUŽITÁ LITERATURA	66
10.	PŘÍLOHY	68

1. Úvod

Prioritou snad každého podnikání je splnění vytyčených cílů, především dosažení plánovaného zisku. Moderní a úspěšné společnosti hledají způsob, jak uspět před stále se zvyšující konkurencí. Z toho důvodu by měl každý podnik využívat své zdroje (materiální, technické, finanční i lidské) co nejefektivněji.

Vedle materiálně-technického vybavení firmy zde hrají velmi důležitou roli také lidské zdroje společnosti. Zaměstnanci jsou základní složkou každé společnosti, tvoří ji, jsou jejím srdcem, a proto právě oni ovlivňují velkou vahou i úspěch společnosti. Pokud dokáže společnost motivovat své zaměstnance k práci, pak dokáže i efektivně využívat své zdroje.

Ovlivňování pracovní motivace žádoucím směrem není jen záležitostí personálních oddělení podniků, ale především je to úkolem vedoucích pracovníků a to ve všech řídicích úrovních podniku. O zaměstnance je nutné pečovat dlouhodobě, sledovat jejich spokojenost, znalosti a dovednosti, které by se měl podnik snažit co nejvíce využít, poskytovat jim možnost dalšího vzdělávání, možnost profesního růstu. Účelná motivace totiž není jen krátkodobou záležitostí.

Předpokladem pro efektivní užívání nástrojů, ovlivňujících pracovní motivaci, je poznání zdrojů motivace zaměstnanců, jejich potřeb, hodnot, postojů k práci a je nutné přijmout taková opatření, která ovlivní pracovní motivaci tak, aby bylo dosaženo co nejvyšších výkonů. Jelikož na každého člověka působí konkrétní nástroje různou intenzitou, vznikla řada teorií, které vysvětlují příčiny a průběh motivačního procesu a také zkoumají vztah mezi motivací, výkonem a spokojeností zaměstnance.

Mezi nejpoužívanější nástroj motivace patří hmotná odměna, ale pro to, aby byl podnik opravdu úspěšný, by neměl klást největší důraz na výši mzdy, ale měl by se soustředit i na další stimulační a motivační prostředky.

Cílem práce s názvem „Motivace a stimulace pracovního jednání“ je analyzovat současný stav motivace ve společnosti a Duropack Bupak Obaly a.s., posoudit jaký význam má pracovní motivace v rámci řízení lidských zdrojů a navrhnout takové možné

řešení, které v budoucnu přispěje k lepší motivovanosti pracovníků společnosti, důslednějšímu plnění přidělených úkolů, větší zainteresovanosti a tím pádem také k většímu prospěchu celého podniku.

2. Literární přehled

2.1. Motivace

Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Má genotypické a fenotypické osobnostní nastavení, projevující se v motivačních preferencích při identifikování, zacílení a perzistenci. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb ve všech úrovních, které u jedince v průběhu života vyskytují, i ve všech jejích modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony, názory (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Dle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2007) je významným rysem motivace skutečnost, že působí současně ve třech rovinách:

- Především je to dimenze směru, která motivaci člověka a následně i jeho činnosti určitým směrem zaměřuje, orientuje, naopak od jiných možných směrů jej odvrací, resp. odvádí.
- Další dimenzí je dimenze intenzity. Činnost člověka v daném směru je v závislosti na síle – intenzitě jeho motivace vždy více či méně prostoupena úsilím jedince o dosažení cíle (určeného směrovou dimenzí), v jehož rámci vynakládá více či méně energie.
- Dimenze stálosti (vytrvalosti, perzistence) jako třetí z uvedených charakteristik motivace se projevuje mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní – překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti.

Mitchell v DEDINA, CAJTHEMR (2005) rozlišuje čtyři charakteristiky, na kterých jsou postaveny definice motivace:

- Motivace je individuální záležitost. Každý jedinec je osobnost a většina teorií motivace počítá s tím, že se určitým způsobem projeví.
- Motivace je většinou záměrná. Je pod kontrolou příslušného pracovníka a jeho chování je jí ovlivněno.
- Dva nejdůležitější faktory motivace jsou:

- to, co lidi povzbuzuje
- síla jedince zapojit se do určitého jednání
- Účelem motivačních teorií je předpovídání chování. Motivace není chování samo o sobě, ale ani výkon. Zahrnuje jednání a také vnitřní a vnější síly, které ovlivňují výběr jednání dané osoby.

2.2. Motiv

Motiv představuje dle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2007) určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.

S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení; to zpravidla mívá podobu vnitřního uspokojení, pocitu naplnění z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Tyto motivy označují BEDRNOVÁ, NOVÝ (2007) jako motivy cílové, terminální, existují však i motivy, jimž dost dobře nelze přidat určitý cílový stav. Tento typ motivu je možné označit jako motivy instrumentální.

Dle DVOŘÁKOVÉ (2007) existuje řada rámcových i komplexnějších klasifikací motivu, např:

- prvotní a odvozené,
- plně či částečně vědomé a neuvědomované (nevědomé),
- vrozené a získané,
- biogenní, psychogenní a sociogenní,
- materiální a duchovní.

2.3. Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvarují, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007).

K základním zdrojům motivace dle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2007) patří:

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

Potřeby jako základní zdroj motivace

O potřebách se v souvislostech s motivací uvažuje jako o výchozích motivačních dispozicích, o vnitřních předpokladech vzniku aktuálních motivačních procesů. Potřeba je vyvolána vyvstalým rozparem mezi aktuálním stavem (tím, co je) a nutným či žádoucím (tím, co by být mělo anebo chtělo) (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Potřeby BEDRNOVÁ, NOVÝ (2007) člení na:

- potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní, které jsou spojeny s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin apod. Bývají označovány též jako potřeby primární,
- potřeby sociální, společenské, psychogenní, jejichž existence je spjata s člověkem ne již jako s biologickou entitou, ale jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, dominance, seberealizace. Tyto potřeby bývají označovány i jako potřeby sekundární.

Návyky jako zdroj motivace

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

Jako návyk BEDRNOVÁ, NOVÝ (2007) označují tedy opakovaný, fixovaný a automatizovaný způsob činnosti člověka v určité situaci. Z objektivního hlediska lze návyk

definovat jako určitý vzorec chování, v rovině prožívání se projevuje jako relativně fixovaná tendence, jako vnitřní tlak, pohnutka, motiv učinit konkrétního v dané podnětové situaci.

Zájem jako zdroj motivace

Zájem je specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevu, která jej v daném směru aktivizuje, a to s určitou stálostí. Zájem tedy můžeme chápat jako zvláštní druh motivu.

K významným aspektům projevu zájmu u každého konkrétního člověka patří především skutečnost jejich existence vůbec, dále šíře zájmu, hloubka zájmu a stálost zájmové orientace (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007).

Hodnoty jako zdroj motivace

Člověk se na své „cestě životem“ neustále setkává se skutečnostmi pro něj osobně novými, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. To se obvykle odehrává v sepětí poznávání s prožíváním. Proto hodnoty nikdy neodrážejí jen objektivní význam věci a jevu, ale i jejich subjektivní individuální smysl – smysl pro konkrétního jedince.

Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoli, to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují obecněji platné hodnoty, k nimž patří např. zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, upřímnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007).

Ideály jako zdroj motivace

Ideálem rozumí BEDRNOVÁ, NOVÝ (2007) určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje. Ideály mohou představovat určitý typ osobního profilu, mohou mít podobu životních cílů, mohou se týkat života osobního v užším smyslu i života či oblasti pracovní. Mohou mít podobu představy určitého životního stylu, ale také představy určitého „ideálního“ společenského uspořádání.

2.4. Typy motivace

Dle ARMSTRONGA (2007) lze k pracovní motivaci dojít dvěma cestami. V prvním případě motivují lidé sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni managementem prostřednictvím takových metod, jako je odměňování, povyšování, pochvala atd.

- Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.

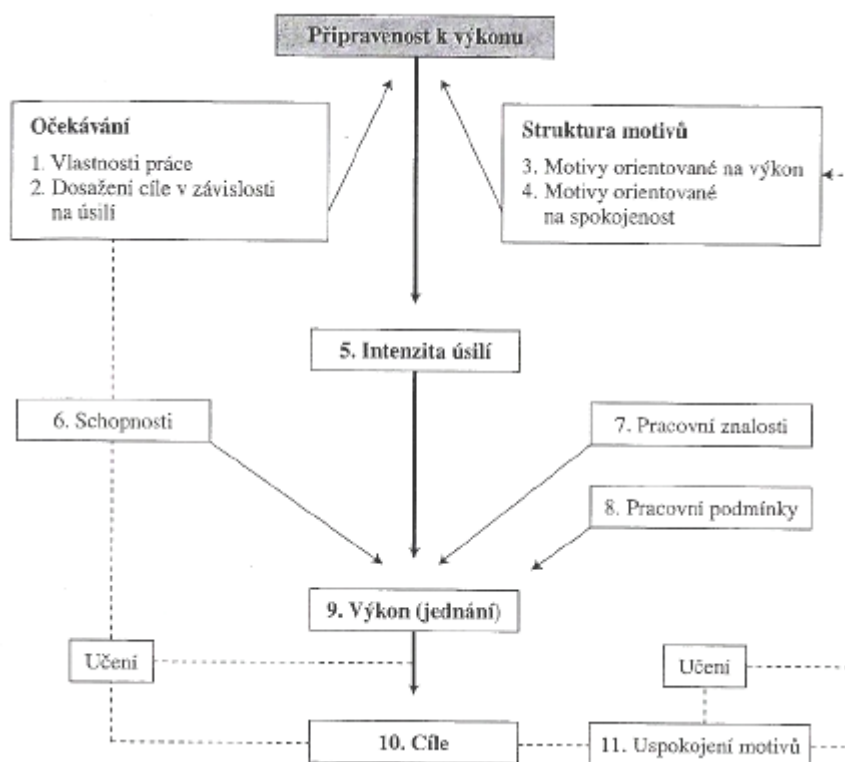
2.5. Pracovní motivace

Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem jí odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007).

Pro praktickou aplikaci poznatků teorie motivace k práci je důležité zjišťování mechanismů, které jsou hybnou silou pracovní aktivity lidí (Schéma 1). Identifikace faktorů ovlivňujících pracovní výkonnost je zaměřena nejen na hmotnou stimulaci, ale na celý systém činitelů vedoucích ke zvyšování výkonnosti a uspokojení z práce. Cílem je snaha o využití co nejširšího souboru stimulů schopných ovlivnit jednání zaměstnance (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Kvalita práce a intenzita pracovního úsilí je v zásadě ovlivněna dvěma složkami regulace lidského jednání. Je to vzájemné působení vnitřních podnětů (vnitřní motivátory pracovních potřeb) a vnějších bezprostředních pobídek (stimuly) k činnosti. Tyto póly motivace mohou působit buď v souladu, nebo rozporně. Jestliže není ovlivnění širším okolím, pak pracovní jednání jednotlivce závisí pouze na vztazích mezi individuálními potřebami a postoji k práci a normami jednání pracovní role jednotlivce a pracovní skupiny (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

Schéma 1: Determinanty pracovního výkonu



Poznámky: 1-5 Chtít.

6-8 Umět.

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

BEDRNOVÁ, NOVÝ (2007) uvádí dvě skupiny motivů k práci, dva typy pracovní motivace, které v psychologii bývají rozlišovány:

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

K nejvýznamnějším intrinsickým motivům k práci patří

- potřeba činnosti vůbec – potřeba „zbavit se“ nadbytečné energie,
- potřeba kontaktu s druhými lidmi – za intrinsický motiv je považována zvláště u těch povolání, jejichž základním pracovním obsahem je právě kontakt s lidmi (obchodní profese, ale i činnost manažerů),
- potřeba výkonu – jejímž významným aspektem je radost či uspokojení, které člověku přináší prožitek úspěšného výkonu,
- touha po moci – jejíž uspokojení alespoň v určité míře nabízejí vyšší pozice v hierarchii pracovních pozic,
- potřeba smyslu života a seberealizace – jejíž uspokojení nabízí práce poskytováním příležitostí k činnostem, které jsou smysluplné, jejichž výsledky jsou hodnotné a v nichž člověk může nejen prokázat své osobní kvality, ale jejichž výkonem může své osobnostní předpoklady dále rozvíjet.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří

- potřeba peněz,
- potřeba jistoty – která je do jisté míry identická s potřebou peněz, je však více spojena s budoucností člověka,
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – tedy motiv sebepotvrzení, často spojovaný s prestiží zastávané pracovní i jiné společenské pozice,
- potřeba sociálních kontaktů – pro jejíž uspokojení poskytuje práce a vše, co s ní souvisí, vhodný prostor,
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – pro mnohé je zaměstnání životní oblastí, v níž poznávají příslušníky druhého pohlaví a mají možnost navazovat s nimi kontakty, což potvrzuje fakt, že se mnoho párů poznalo na pracovišti.

Dle BEDRNOVÉ, NOVÉHO (2007) zase jiný přístup k pracovní motivaci akceptuje skutečnost, že působící motivy se v pracovní činnosti mohou projevovat rozdílným způsobem. Je pak možné je z tohoto hlediska přiřadit k některé ze tří základních skupin:

- motivy aktivní – přímo podněcují pracovní výkon,
- motivy podporující – vytvarují podmínky pro účinné působení motivů aktivních.

Z výše uvedeného vyplývá, že o motivaci pracovního jednání lze uvažovat jako o jednom ze subjektivních (vnitřních, osobnostních) faktorů ovlivňujících pracovní činnost člověka a zprostředkovaně i prosperitu organizace (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007).

2.6. Teorie motivace

ARMSTRONG (2007) uvádí, že přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentalisty, která tvrdí, že odměny a tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah, které se zaměřují na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známá jako teorie potřeb.
- Teorie zaměřené na proces, které se zaměřují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváním a vnímáním spravedlnosti.

2.6.1. Teorie instrumentality

ARMSTRONG (2007) uvádí, že „instrumentalita“ je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podobě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze.

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Tato teorie se domnívá, že člověk bude motivován k práci, jestliže odměny a tresty budou přímo provázány s jeho výkonem; tudíž odměny jsou závislé na skutečném výkonu (ARMSTRONG, 2007).

2.6.2. Teorie zaměřené na obsah

V dalším textu budou popisovány tyto teorie:

- Maslowova hierarchie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie.

2.6.2.1. Maslowova hierarchie potřeb

Podstatou této teorie je vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou uspořádány v určitém pořadí – stupních

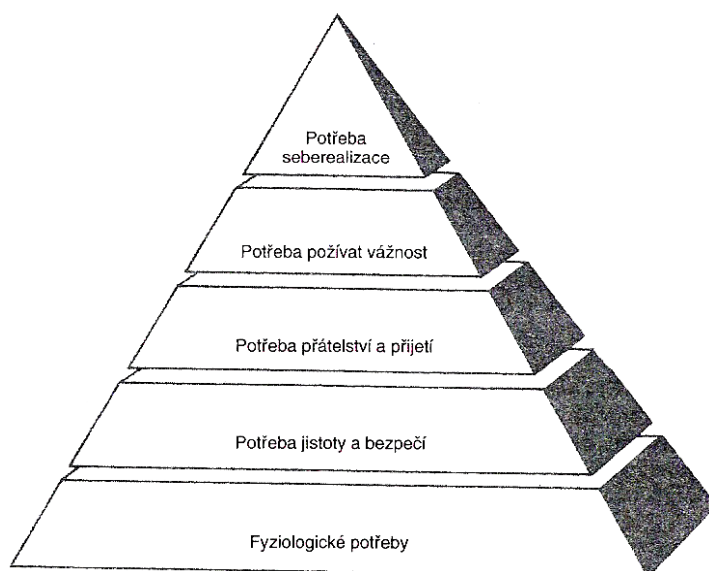
(pyramida potřeb), které současně odrážejí i význam (váhu) potřeby v celé struktuře potřeb, jak můžeme vidět na Schématu 2. Do určité míry odrážejí i určitou hodnotovou orientaci individua (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

DONNELLY A KOL. (1997) uvádí, že tato teorie motivace zdůrazňuje dva základní předpoklady:

- Jsme živočichové nemající dostatek a naše potřeby závisejí na tom, co již máme. Pouze dosud neuspokojené potřeby mohou ovlivňovat chování. Jinými slovy, uspokojená potřeba není motivátorem.
- Naše potřeby jsou podle svého významu hierarchicky uspořádány. Jakmile je jedna potřeba uspokojena, objevuje se jiná a také vyžaduje uspokojení.

Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně (DONNELLY, 1997).

Schéma 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle jejich významu

pak zařadil tyto potřeby do systému hierarchie potřeb. DONNELLY (1997) uvádí ke každé potřebě tyto příklady:

- Fyziologické potřeby. Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeba potravy, vody a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné jiné další potřeby člověka nemotivují.
- Potřeby jistoty a bezpečí. Když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami.
- Sociální potřeby. Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Na této úrovni hierarchie potřeb opouští oblast fyzických či kvafyzických potřeb předchozích dvou úrovní. Neuspokojení této úrovně potřeb může ovlivnit duševní zdraví jedince.
- Potřeby uznání. Zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání od ostatních lidí také musí být pociťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- Potřeby seberealizace. Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“. Znamená to, že člověk chce plně realizovat svůj talent a schopnosti. Maslow se domnívá, že uspokojení potřeb seberealizace je možné jedině po uspokojení všech ostatních potřeb.

2.6.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Dvoufaktorový model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vypracovali Herzberg a kol. (1957) na základě zkoumání zdrojů spokojenosti či nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Předpokládalo se, že lidé jsou schopni přesně označit a sdělit podmínky, které je při jejich práci uspokojují nebo nespokojují.

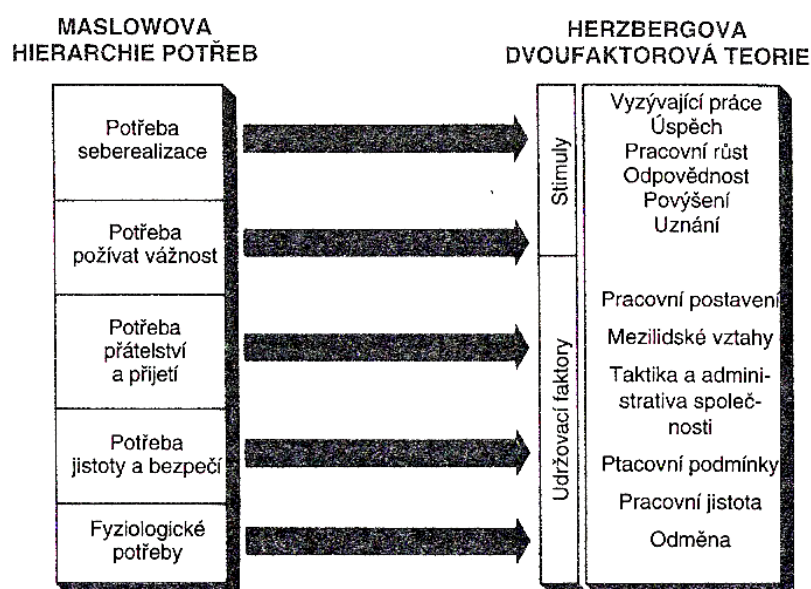
KOUBEK (2007) uvádí, že motivátory lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, zatímco hygienické faktory lze považovat za faktory nespokojenosti, v rámci charakteristik souvisejících s prací.

Tyto dvě skupiny faktorů popisuje DVOŘÁKOVÁ (2007) takto:

- Faktory hygieny (dissatisfactory). Zahrnuje do nich peníze (mzdu), politiku a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky a jistotu pracovního místa.
- Motivátory vnitřních pracovních potřeb (satisfactory). Tvoří je výkon (dosažení úspěchu na základě ocenění pracovního výkonu), uznání, obsah práce, odpovědnost (delegovaná v systému řízení), vzestup (funkční), možnost rozvoje. Jsou-li motivátory pozitivně laděny a působí-li, jsou podnětem k pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance a představují nejúčinnější složka motivace k práci.

Následující Schéma 3 porovnává Maslowovu a Herzbergovu teorii motivace.

Schéma 3: Porovnání Maslowovy a Herzbergovy teorie motivace



Zdroj: KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

2.6.3. Teorie zaměřené na proces

V teoriích zaměřených na proces se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby. Jsou rovněž známy jako kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou.

Teorie zaměřené na proces mohou být pro manažery nepochybně užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. Příslušnými procesy jsou:

- očekávání (expektační teorie);
- dosahování cílů (teorie cíle);
- pocity spravedlnosti (teorie spravedlnosti) (ARMSTRONG, 2007).

2.6.3.1. Vroomova expektační teorie

Pojem očekávání byl původně součástí teorie valence – instrumentalita – expektance (VIE), formulované V. H. Vroomem (1964). Valence zastupuje hodnotu, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektance (očekávání) je pravděpodobnost, že čin nebo úsilí povedou k určitému výsledku (ARMSTRONG, 2007).

Viktor Vroom vidí motivaci jako proces řídící volbu. Vroom říká, že jedinci jsou při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování. Logika expektační motivace je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu (DONNELLY, 1997).

Klíčová role v expektační teorii připadá dvěma základním pojmům: expektanci a valenci. Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek či nástroj (cesta, způsob) k dosažení pro člověka významné hodnoty.

Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007):

$$M=f(V.E),$$

kde M – úroveň motivace

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

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

2.6.3.2. Teorie cíle

Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, 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, neboť je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů. Náročné cíle musejí být projednány a odsouhlaseny a jejich plnění musí být podporováno vedením.

Erez s Zidon (1984) zdůraznili potřebu akceptace cílů a vytvoření pocitu závazku je splnit. Zjistili, že pokud lidé s cíli souhlasí, vedou náročné cíle k lepšímu výkonu než cíle snadné. Erez (1977) rovněž zdůraznil význam zpětné vazby (odezvy) (ARMSTRONG, 2007).

2.6.3.3. Teorie spravedlnosti (teorie ekvity)

Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku – pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce, s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, a efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům. Přitom „efektem“ mohou být jak např. peníze, které člověk za svou práci dostává, tak i uznání či přízeň nadřízeného, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup atd. (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007).

ARMSTRONG (2007) uvádí, že teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže nastane opak (Schéma 4).

Jak připomíná Adams (1965), existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními, a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti (ARMSTRONG, 2007).

Jak uvádí KOONTZ, WEIHRICH (1998) podstata této teorie je dána vztahem:

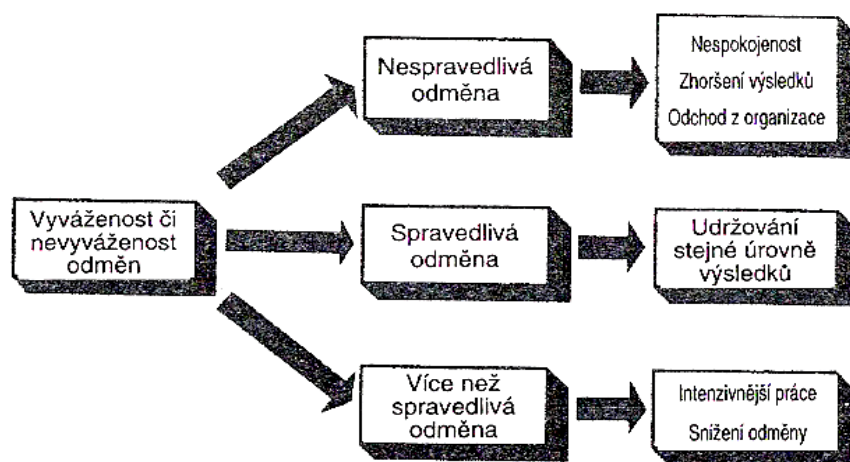
$$\frac{\text{Výsledky sledované osoby}}{\text{Vstupy sledované osoby}} = \frac{\text{Výsledky jiné osoby}}{\text{Vstupy jiné osoby}}$$

Požadavkem je, aby poměr mezi výsledky a vstupy u sledované osoby byl stejný jako u kterékoli jiné osoby.

Domněnka jedince, že byl nespravedlivě odměněn, má často za následek pokus o změnu situace nebo odvolání se na situaci ostatních lidí. Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- Odchod ze zaměstnání.
- Změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence.
- Změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dodatečné zaměstnanecké výhody.
- Změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit, zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání (DONNELLY, 1997).

Schéma 4: Teorie ekvity



Zdroj: KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vydání. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

2.6.4. Teorie kompetence

Autorem této teorie je R. W. White (1959). White 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 potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální

způsobilost (kompetentnost), resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí – nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod. Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se řídící pracovník vždy snažil prověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007).

2.6.5. McGregorova teorie X a Y

Jeden z názorů na povahy lidí je vyjádřen pomocí dvou souborů předpokladů, stanovených Douglasem McGregorem, které jsou běžně známé jako „Teorie X“ a „Teorie Y“. McGregor navrhuje, aby jakékoli řízení začínalo otázkou, jak vidí manažeři sami sebe ve vztahu k ostatním. Tento přístup k řízení zdůrazňuje vnímání lidské povahy. Teorie X a Teorie Y jsou dvě skupiny předpokladů o povaze lidí (DONNELLY, 1997).

DONNELLY (1997) dále uvádí, že k předpokladům o povaze člověka podle Teorie X patří:

- Průměrný člověk má přirozený odpor k práci, a proto se jí pokud možno vyhýbá.
- Protože odpor k práci je přirozenou lidskou vlastností, musí být lidé nuceni, kontrolováni, usměrňováni a musí jim hrozit postihy, pokud nebudou vynakládat požadované úsilí pro dosažení cílů organizace.
- Průměrný člověk dává přednost tomu, aby byla jeho činnost usměrňována, aby neměl odpovědnost, má malou ctižádost a přeje si mít ve všem jistotu.

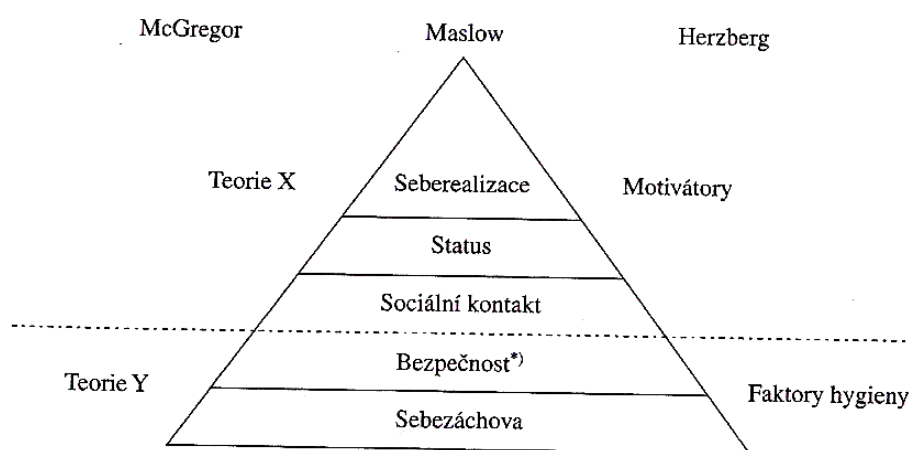
A k předpokladům o povaze člověka podle Teorie Y patří:

- Vynakládat fyzické a duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek.
- Vnější řízení a hrozba postihy nejsou jedinými prostředky pro dosažení žádoucího úsilí ve směru podnikových cílů. Lidé jsou schopni sami se řídit a kontrolovat, zda jejich činnost směřuje k dosažení podnikových cílů, se kterými se ztotožňují.
- Stupeň ztotožnění s cíli je úměrný velikosti odměn spojených s jejich dosažením.
- Při vhodných podmínkách se průměrný člověk naučí odpovědnost nejen přijímat, ale také vyhledávat.
- Lidé mají velkou schopnost používat pro řešení problémů organizace představivost, důvtip a tvořivost.

Významnou součástí uvedeného konceptu – teorie X a Y – je zjištění, že s postupujícím ekonomickým, kulturním a sociálním rozvojem lidské společnosti stále vyšší procento populace odpovídá spíše typu Y, což vyžaduje měnit, resp. přizpůsobovat, často přetrvávající přístupy k pracovníkům, odpovídající spíše představě typu X (BEDRNOVÁ, NOVÝ, 2007).

Velmi zajímavé je srovnání jednotlivých motivačních teorií, a to Maslowovy, McGregorovy a Herzbergovy a sledování, jak se v podstatě všechny tři teorie prolínají (Schéma 5).

Schéma 5: Pyramida potřeb z hlediska rozdílných motivačních teorií



Zdroj: DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

2.7. Motivační profil

PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (2006) uvádí, že motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a současně v čase relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil.

Každému člověku je v každé dimenzi motivačního profilu vlastní určitá pozice, určité místo, které je pro něj typické, příznačné. Tato pozice či „umístění“ v dimenzi představuje jednu z významných motivačních charakteristik jedince; je aspektem (součástí) jeho motivačního profilu.

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí - spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti – od nejútlejšího věku. Na konkrétní podobu motivačního profilu mají vliv i další osobnostní substrukтуры: skladba a úroveň schopností, charakteristiky citového prožívání i charakterové vlastnosti či postoje rysy. Významným způsobem se na formování motivačního profilu podílejí i charakteristiky vnějšího, zvláště sociálního prostředí.

Poznání motivačního profilu člověka má nedocenitelný význam:

- Umožňuje hlubší porozumění jednotlivým projevům jedince.
- Je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování.

Motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. Příklady dimenzí motivačního profilu mohou současně sloužit jako vodítko při poznávání motivačních charakteristik konkrétních člověka:

- **Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu** – souvisí bezprostředně s výkonovou motivací, resp. s její intenzitou.
- **Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost** – na jednom jejím pólu stojí úspěch, který bývá často chápán jako výrazné společenské uznání, publicita, sláva. Naopak na druhém pólu stojí orientace na určitou pracovní činnost, na její obsah, přičemž případný úspěch je chápán jako přidružený aspekt úspěšného výkonu dané činnosti.
- **Situační orientace – perspektivní orientace** – situační orientace je zaměření jedince na aktuální situaci či stav. Pro perspektivní orientaci je typické neustálé zaměřování se do budoucnosti.
- **Individuální orientace – skupinová orientace** - první z uvedených pozic je příznačná pro jedince zřetelně nezávislého na sociálních kontaktech. Pro skupinovou orientaci je naopak příznačné často až nekritické ztotožnění se jedince s určitou skupinou pro něj významných lidí, s jejich názory a postoji, s cíli apod.
- **Osobní orientace – neosobní orientace** – jsou kolem nás a s námi lidé, kteří cokoli činí, činí především se zřetelem k sobě samému, s ohledem na svůj vlastní prospěch. Naproti tomu jsou i lidé, k jejichž dominantním charakteristikám patří zaměření na prospěch druhých, orientace na druhé osoby.

- **Činorodost – pasivita** – tuto dimenzi je možné považovat za zvnějšku pozorovatelný výraz skutečnosti, že i tak jednoduchá, základní potřeba, jako je potřeba činnosti, může u určitého dospělého jedince nabývat rozdílných podob.
- **Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení** – v této dimenzi motivačního profilu je zohledněna skutečnost interindividuálně rozdílných hodnotových preferencí.
- **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem do podniku** – tato dimenze zachycuje převažující a relativně stálý vztah člověka – pracovníka ke svému zaměstnavateli.

2.8. Stimulace

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

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zevnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1996).

2.9. Stimul

Stimulem je de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány tzv. impulsy – endogenní, tj. vnitřní, intrapsychické podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka, a incentive – exogenní, tj. vnější, z vnějšku přicházející podněty vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, podněty, které aktivizují určitý motiv (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ 1996).

RŮŽIČKA (1992) uvádí, že stimul má žádoucí účinek, tedy podnítí vnitřní pohnutky pouze v tom případě, když tento stimul je v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má zapůsobit. Když tato podmínka není splněna, stimul na motivace člověka nezapůsobí.

2.10. Stimulační prostředky (Provazník, Komárková 1996)

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale rovněž široké a různorodé jsou stimulační prostředky. Stimulem může být v zásadě vše, co je pro člověka – pracovníka – významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout.

Výčet kategorií stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z psychologického hlediska závažné.

2.10.1. Hmotná odměna

Bývá považována za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že je zdrojem existenčních zdrojů důležitých pro život pracovníka i jeho rodiny (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2007).

Mezi peníze, které zaměstnanci dostávají za svou práci, patří vlastně nejen plat či mzda, ale i různé formy zaměstnaneckých výhod, jako např: zdravotní a nemocenské pojištění, plat po dobu dovolené a příspěvek na dovolenou či podnikem placené životní pojištění. Každá z teorií motivace, ať už je zaměřena na obsah či na proces, naznačuje, že peníze mohou ovlivňovat úsilí i stálost výkonu (DONNELLY 1997).

Pro všechny hmotné odměny peněžní i jiné platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:

- V první řadě musí být přímý vztah hmotné odměny a výkonu.
- Odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu (nikdy ne předem?).
- Pracovník by měl mít jasnou vazbu mezi vynaloženým úsilím a odměnou. Odměna by tedy neměla přicházet automaticky, ale za výkon, a pracovník by měl přesně vědět, za jaký.
- Předem by měla být jasná pravidla, která vymezují, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží, jaké výkony musí dosahovat a po jak dlouhou dobu.

Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2007).

2.10.2. Obsah práce

Stimulující aspekt vlastní činnosti není účinný pro všechny pracovníky stejně. I ti lidé, kteří jsou výrazně orientováni na obsah činnosti, se od sebe liší tím, který konkrétní aspekt je více oslovuje a který méně.

Apely, kterými může působit obsah práce:

- Apel na tvořivé myšlenky – práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady.
- Apel na samostatnost, autonomii – v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám si určuje co, kdy a jak bude vykonávat.
- Apel na koncepční myšlení – práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti.
- Apel na systematické myšlení – promítnutí si všech požadavků vzhledem k jejich časové, technologické a logické návaznosti, práce vyžaduje rychlost a pružnost myšlení.
- Apel hrdosti na práci – práce má smysl, je důležitá, vytváří všeobecně oceňované hodnoty.
- Apel hrdosti na vlastní schopnosti – práce je náročná a může v ní uspět jen ten, kdo prokáže výjimečné kvality.
- Apel na prestiž – práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módně atraktivní“!
- Apel na seberozvoj – práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly.
- Apel sebekontroly – v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost rychle své jednání korigovat.
- Apel moci – práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi.
- Apel estetický – při práci se zachází s estetickými hodnotami uměleckými i mimouměleckými.
- Apel společenský – práce umožňuje práci s lidmi a množstvím lidsky kvalitních vztahů
- Apel péče o druhé lidi – práce přináší uspokojení z pomoci druhým lidem.
- Apel péče o přírodu – práce, které napravují škody civilizace na přírodě nebo se snaží těmto škodám předcházet.
- Apel nebe nad hlavou – práce se vykonává pod širým nebem.
- Apel jistoty a perspektivnosti jistot – práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu.

2.10.3. Povzbuzování – neformální hodnocení

V rukou vedoucích pracovníků je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky.

Dobrý vedoucí pracovník objevuje a oceňuje u svých podřízených všechny dobré, k cíli směřující, výsledky. Nepřehlíží nedostatky, ale zároveň s upozorněním na ně podněcuje chuť pracovníka, aby je odstranil.

Způsob, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z největších umění mezilidské komunikace.

Výrazné stimulační účinky mají na zaměstnance všechny akty a aktivity managementu podniku, které zaměstnancům dávají najevo důležitost pro podnik a skutečný respekt a uznání jejich práci, kterou odevzdávají podniku (BEDRNOVÁ, NOVÝ 2007).

2.10.4. Atmosféra pracovní skupiny

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

Na atmosféru ve skupině má velký vliv kvalita vztahů mezi skupinou a manažerem. Podmínkou snadnějšího ovlivňování skupinových dějů ze strany manažera je, aby se mezi nimi vytvořil vztah důvěry. Ten může vzniknout za podmínky, že manažer skupinu pojímá jako celek, respektuje ji a chová se spravedlivě ke všem jejím členům. Dobrý vedoucí pracovník podněcuje pozitivní vazby mezi členy skupiny a snaží se včas tlumit a řešit problémy, které ve skupině působí napětí, nepřátelství, závist a znevažování jak lidí ve skupině, tak vlastní práce.

Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů, skupina se samoreguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby a úbytky kapacity. V rámci pracovní skupiny si lidé vzájemně porovnávají své pracovní výkony. Špatné pracovní skupiny působí negativně na výkon.

Soutěživost mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Tento druh soutěživosti podněcuje soudržnost skupiny. Soutěživost mezi pracovními skupinami v rámci podniku však může někdy přejít do řevnivosti.

2.10.5. Pracovní podmínky a režim práce

Podle Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace patří pracovní podmínky do kategorie hygienických faktorů, které sice samy nedokážou vyvolat spokojenost, ale pokud jsou dlouhodobě nepříznivé, mají sílu vyvolat nespokojenost.

Je jisté, že člověk nedokáže uspokojit jenom fakt, že pracuje v dobrých tepelných, světelných a mikroklimatických aj. podmínkách, ale na druhou stranu však také platí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

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

2.10.6. Identifikace s prací, profesí a s podnikem

Nejdůležitějším obecným motivačním faktorem pracovního jednání člověka je jeho postoj k práci. Optimální postoj k práci vyjadřuje pojem „identifikace s prací“.

Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí znamená, že člověk svoji profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje ztotožnění pracovníka s hospodářskou organizací. Je charakterizováno přijetím cílů podniku.

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.

2.10.7. Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu ovlivňují stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst, jakou prestiž. Platí zde přímá závislost: čím společensky uznávanější a prestižnější je podnik, tím více tento fakt stimuluje k práci.

Jaký bude image podniku, to je podmíněno jak faktory, které podnik nedokáže ovlivnit, tak faktory, které jsou hlavně v jeho rukou. Odpovídající dobrý image není jen nástrojem k lepšímu uplatnění výrobků na trhu, ale i nástrojem k získání kvalitních pracovních sil na trhu práce i prostředek, kterým lze dlouhodobě stimulovat své vlastní zaměstnance.

Stimulačně z vnějšku působí také makroekonomická situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulující, očekávání stagnace a recese je destimulující. Politická situace je dalším vnějším faktorem, který má svůj vliv. Do oblasti externích stimulačních faktorů patří i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního pole, nikoliv jen pracovního.

3. Metodický postup

3.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnocení současné situace ve vybrané firmě z hlediska motivace a stimulace a navržení případných změn. Práce má ukázat na nedostatky v řízení lidských zdrojů, včetně příčin, které se mohou odhalit a následně napomoci návrhu změny ve vedení lidských zdrojů, tak aby se situace do budoucna neopakovala a naopak, aby se chybám předcházelo, či aby nevznikaly a aby podnik mohl dosahovat lepších výsledků.

3.2 Metodika

K tomu, aby bylo možné danou problematiku objektivně popsat, analyzovat a zároveň vytvořit možné návrhy změn a opatření, bylo nutno se v první řadě věnovat studiu odborné literatury. Poznatky z odborné literatury byly zpracovány v první, teoretické, části.

Na teoretickou část navazuje část praktická, která si klade za cíl porovnat praktickou aplikaci teoretických poznatků s postupy, které se využívají ve vybraném podniku a případně doporučit zlepšující návrhy.

Pro účely bakalářské práce byla zvolena společnost Duropack Bupak Obaly a.s. Tato společnost byla vybrána z důvodu její velikosti a vysokého počtu zaměstnanců.

Podnik byl nejprve charakterizován jako celek a to pozorováním autorky, rozhovorem s majitelem a několika zaměstnanci společnosti. Dále byl vypracován dotazník, který měl tři části a obsahoval celkem 31 otázek. O vyplnění dotazníku byli požádáni zaměstnanci společnosti. V úvodu dotazníku byly otázky týkající se základních údajů o dotazovaném (pohlaví, věk, vzdělání, pracovní zařazení), dále následovaly otázky zaměřené na motivaci a stimulaci.

Dotazníkový průzkum byl prováděn v únoru roku 2010 a odpovědělo celkem 147 respondentů, což je přes polovinu zaměstnanců společnosti (průměrný přepočtený stav zaměstnanců společnosti je 242), proto by se daly zjištěné výsledky označit za poměrně vypovídající.

Data získaná z vyplněných dotazníků byla zpracována pomocí počítače, programů Microsoft Word a Microsoft Excel. Výsledky jsou znázorněny pomocí grafů a tabulek a jsou vždy doplněny o hodnocení, které vyplynulo z dotazníkového šetření.

4. Charakteristika společnosti

Společnost Duropack Bupak Obaly, a.s. vznikla v září roku 2001 oddělením od společnosti Duropack Bupak Papírna, s.r.o., která se oddělila provozem výroby papíru.

Společnost je tradičním výrobcem papírů pro balení a vlnité lepenky. Společnost sídlí v ulici Papírenská 41, České Budějovice 370 52.

Předmětem podnikání společnosti je:

- Výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů
- Činnost podnikatelských, finančních, organizačních a ekonomických poradců
- Poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software
- Činnost technických poradců v oblasti výroby a zpracování papíru
- Provozování drážní dopravy na železniční dráze
- Provozování železniční dráhy vlečky
- Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)
- Činnost účetních poradců, vedení účetnictví, vedení daňové evidence

Společnost Duropack Bupak Obaly, a.s. má dvě dceřiné společnosti, a to společnosti Duropack Bupak Papírna, s.r.o. a Duropack Bupak Servis, s.r.o.

Předmětem podnikání oddělené dceřiné společnosti Duropack Bupak Papírna, s.r.o. je:

- Výroba elektřiny
- Výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů
- Činnost technických poradců v oblasti výroby a zpracování papíru
- Nakládání s odpady (vyjma nebezpečných)

Předmětem podnikání společnosti Duropack Bupak Servis, s.r.o. je:

- Správa a údržba nemovitostí
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské povahy u fyzických a právnických osob

Základní kapitál společnosti Duropack Bupak Obaly, a.s. tvoří 210 000 000 Kč (základní kapitál společnosti Duropack Bupak Papírna s.r.o. tvoří 28 200 000 Kč a u společnosti Duropack Bupak Servis s.r.o. je to 40 200 000 Kč).

Společnost se rozkládá na ploše 237 692 m² a její roční produkce je cca 58 500 000 m² papíru a lepenky. Podíl exportu je 2 %.

Roční kapacita vyrobeného papíru je cca 100 000 tun. Opatření zajišťující jakost jsou podle ISO 9001 zakotvena v příručce managementu jakosti, která je podkladem pro získaný ISO-certifikát. Tím je společnost schopna zaručit jakostní standardy, které odpovídají kritériím normy ISO 9001.

Společnost Duropack Bupak Obaly a.s. patří do skupiny Constantia Duropack, která má sídlo ve Vídni. Do této skupiny patří několik společností, jak můžeme vidět na Obrázku 1.

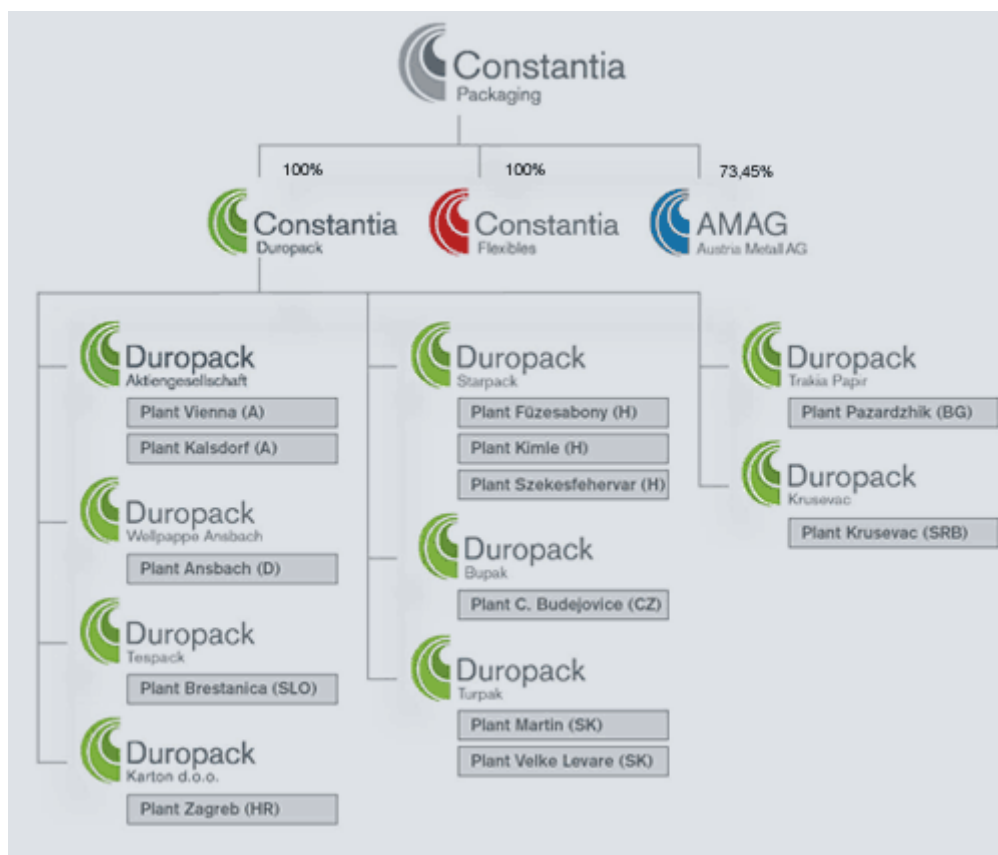
Obrázek 1: Továrny, rozmístění společností



Zdroj: Duropack Bupak [online]. 2007 [cit. 2010-04-28]. Plants, Locations. Dostupné z WWW: <<http://www.duropack.cz/index.php?id=339&L=10>>.

Strukturu skupiny Constantia Duropack si můžeme prohlédnout na Obrázku 2.

Obrázek 2: *Struktura skupiny*



Zdroj: *Duropack Bupak* [online]. 2007 [cit. 2010-04-28]. Company structure. Dostupné z WWW: <<http://www.duropack.cz/index.php?id=390&L=10>>.

4.1 Historie společnosti

Společnost patří k největším výrobcům přepravních a spotřebních obalů z vlnité lepenky s flexografickým potiskem (28 % všech obalů v ČR).

Tradice papíren sahá do roku 1880, kdy majitelé plzeňské papírny Jindřich Fürth a Leopold Gellert koupili od Václava Trojana za 59 000 zlatých Fürstův mlýn na Lineckém náměstí č. 10 s osmi vodními koly a vodním právem. Byly zde instalovány čtyři samosnímací papírenské stroje, používané až do roku 1947. Vyráběl se zde papír ze žitné i pšeničné slámy, lepenka ze slámy a hedvábný papír.

Od roku 1906 byla zavedena výroba vlnité lepenky, která se stala až do roku 1945 nosným programem papírny. V prvních letech činnosti zaměstnávala papírna 40 – 50 dělníků, v meziválečné době 110 až 140 osob. Průměrně se vyrobilo 2000 tun papíru.

Roku 1920 byla papírna spojena vlečkou se železnicí

V souvislosti s regulací řeky Vltavy a novým jezem byla Litickou akciovou společností z Prahy vystavěna roku 1937 podniková vodní elektrárna.

Po změně vlastnictví papíren na akciovou společnost se sídlem v Plzni, vykoupil nástupce spolumajitele Rudolf Gellert akcie svého společníka Emila Fürtha a stal se tak majoritním akcionářem.

Firma s názvem Gellert & Co vstoupila roku 1926 do koncernu bankovního domu Petschek a spol. v Praze. Zároveň se Gellertovi synové Osvald a Leopold oženi s Petschkovými dcerami. Již roku 1938 opustili Gellertové a Petschkové Československo a jejich majetek byl roku 16. 3. roku 1939 prohlášen za propadlý ve prospěch Německé říše a do papíren byl dosazen důvěrník Josef Mück. Objednávky obalů pro německou armádu vedly ke zvýšení výroby v roce 1940 na čtyřnásobek, ale v posledním roce války byl provoz papíren zastaven.

K opětovnému obnovení provozu papíren došlo 16. 5. 1945. Vyhláškou ministerstva průmyslu z roku 1946 byla papírna znárodněna a od 1. 1. 1946 začleněna do současně zřízeného národního podniku Jihočeské papírny.

V poválečném výrobním programu byla ukončena roku 1950 produkce slámového a izolačního papíru, vyrobený papír se z 90 % zpracovával na vlnitou lepenku a kartonáž.

V letech 1962 – 1967 došlo k zásadní přestavbě papíren. Roku 1966 byl uveden do chodu papírenský stroj k výrobě vícevrstevných kartonů a byly postaveny haly a instalovány linky pro zpracování vlnité lepenky, vysekávací stroje a kartonážní automaty s roční kapacitou 10 000 tun lepených krabic. Byly vybudovány sklady, administrativní budova, dílny, čistírna odpadních vod a vstupní areál; celkové náklady na výstavbu dosáhly částky 147 milionů korun.

Po požáru roku 1985 byl od základů obnoven provoz na výrobu vlnité lepenky a vybaven novým strojním parkem.

Po roce 1989 se státní podnik 30. 12. 1990 transformoval na akciovou společnost se 100% státní účastí. Od 1. 2. 1992 došlo k rozdělení na dceřiné akciové společnosti a od 19. 4. 1993 je používán název firmy Bupak – JIP – Českobudějovická papírna, a.s., a os roku 1996 název Bupak Obaly, a.s. V ní 40 % akcií vlastní jihočeské papírny, a.s. a 60 % akcií vlastní mezinárodní společnost Duropack se sídlem ve Vídni.

V roce 1992 se stal Bupak součástí skupiny Duropack. V roce 2001 se firma rozdělila na Duropack Bupak Obaly a.s. a Duropack Bupak Papírna s.r.o.

4.2 Výrobky – sortiment společnosti

Společnost Duropack Bupak Obaly a.s. má výrobu rozdělenou na dvě odvětví – obaly a kartonáž. Pod obě tyto odvětví spadá dále mnoho dalších výrobků.

- **Obaly** – skládací krabice, tvarově vysekávané obaly, dipleje, obaly s odtrhací a vyztužovací páskou, lepenka s vnitřní bariérou (ta slouží jako ochrana proti vlhkosti, vodě a tukům), pre-print, přepravní obaly (na láhve a pití, přepravky ...).
 - Dále pro speciální účely vyrábí Bag-in-box, což jsou speciální kombinované obaly na tekuté výrobky potravinářského a chemického průmyslu; reklamní prostředky z vlnité lepenky a kancelářské organizační systémy z vlnité lepenky.
 - Speciálními výrobky je také páska Sesame, která splňuje funkci pro odnosné prvky, vyztužení obalů nebo přesné odtržení části obalu; Paratén (slouží k ochraně zboží); Flexografický potisk (možnost různých druhů vůní).
- **Kartonáž** – dvouvrstvá, třívrstvá a pětivrstvá lepenka s vlnou E, B, C a kombinacemi; bílé, hnědé, mramorované nebo bílé natírané krycí papíry.
 - I sem spadá mnoho speciálních výrobků – Microwell (velmi tenká lepenka), UPS (zvláště pevná lepenka), Durosec (zabraňuje prostupu vlhkosti oběma směry), Tri-Star (obaly z lepenky odolávající extrémním přepravním podmínkám), X-Ply (zvláště pevná těžká vlnitá lepenka).

Pod výrobu dceřiné společnosti Duropack Bupak Papírna s.r.o. spadá:

- **Kartón pro krycí a rovinné vrstvy vlnité lepenky** - je vyráběn jako jednovrstvý nebo vícevrstvý.
- **Papír na zvlněnou vrstvu vlnité lepenky**
- **Papír šedák** - používá se při výrobě vlnité lepenky popřípadě jako obyčejný balicí papír pro balení různých průmyslových výrobků. Nesmí být však použit k přímému balení potravin. Je vyráběn v přírodní šedé barvě nebo barvený - v hnědé barvě.

5. Vyhodnocení výsledků průzkumu

5.1 Základní údaje o respondentech

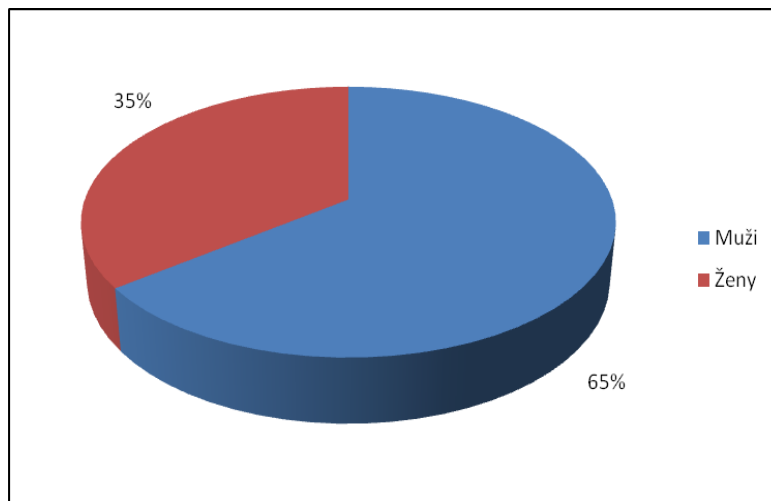
V první části dotazníku byly zařazeny otázky ohledně pohlaví, věku, pracovního zařazení a dosaženého vzdělání. Jsou to otázky potřebné k vytvoření přehledu o struktuře pracovníků ve společnosti.

Dotazováno bylo přes polovinu zaměstnanců společnosti Duropack Bupak Obaly, a.s. Ve společnosti pracuje 242 zaměstnanců, dotazník jich vyplnilo 147, výsledky by tedy mohly být objektivní a vztažené na celou společnost. Z dotazovaných zaměstnanců bylo 95 mužů (65 %) a 52 žen (35 %) (Tabulka1, Graf 1). Celkově pracuje ve společnosti více mužů než žen, 67 žen a 175 mužů.

Tabulka 1: Pohlaví respondentů (Jste muž nebo žena?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Muži	65	95
Ženy	35	52

Graf 1: Pohlaví respondentů (Jste muž nebo žena?)

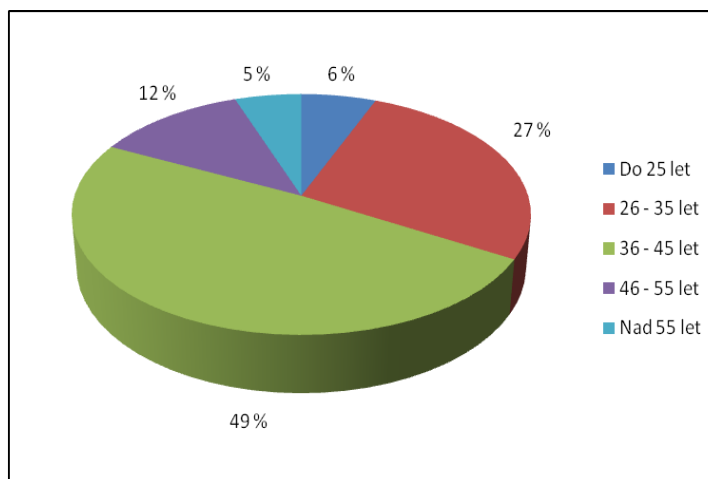


Věková struktura dotazovaných zaměstnanců společnosti Duropack Bupak a.s. je následující (Tabulka 2, Graf 2).

Tabulka 2: Věk respondentů (Kolik je Vám let?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Do 25 let	6	9
26 – 35 let	27	40
36 – 45 let	49	72
46 – 55 let	12	18
Nad 55 let	5	8

Graf 2: Věk respondentů (Kolik je Vám let?)

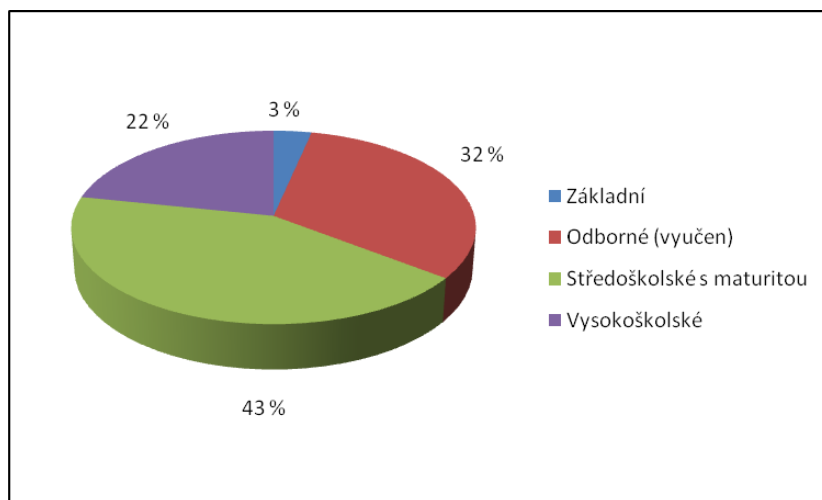


Ve společnosti pracuje poměrně hodně zaměstnanců odborně vyučených a se středoškolským vzděláním, jsou to převážně dělníci nebo administrativní pracovníci (Tabulka 3, Graf 3)

Tabulka 3: **Dosažené vzdělání** (Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Základní	3	5
Odborné (vyučen)	32	47
Středoškolské s maturitou	43	63
Vysokoškolské	22	32

Graf 3: **Dosažené vzdělání** (Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?)

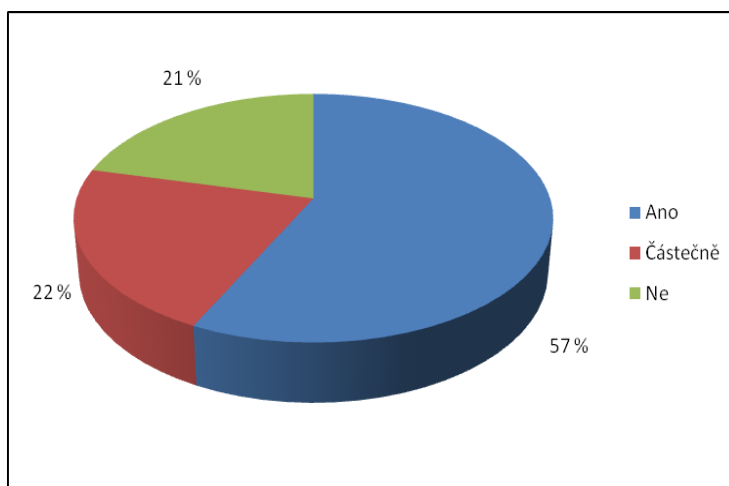


U většiny dotázaných zaměstnanců odpovídá jejich pracovní zařazení jimi dosaženému vzdělání, což by mohlo pozitivně ovlivňovat jejich pracovní motivaci. U 84 % dotazovaných pracovní zařazení odpovídá dosaženému vzdělání a u 32 % odpovídá částečně (Tabulka 4, Graf 4).

Tabulka 4: Pracovní zařazení/dosažené vzdělání (Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	57	84
Částečně	22	32
Ne	21	31

Graf 4: Pracovní zařazení/dosažené vzdělání (Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?)

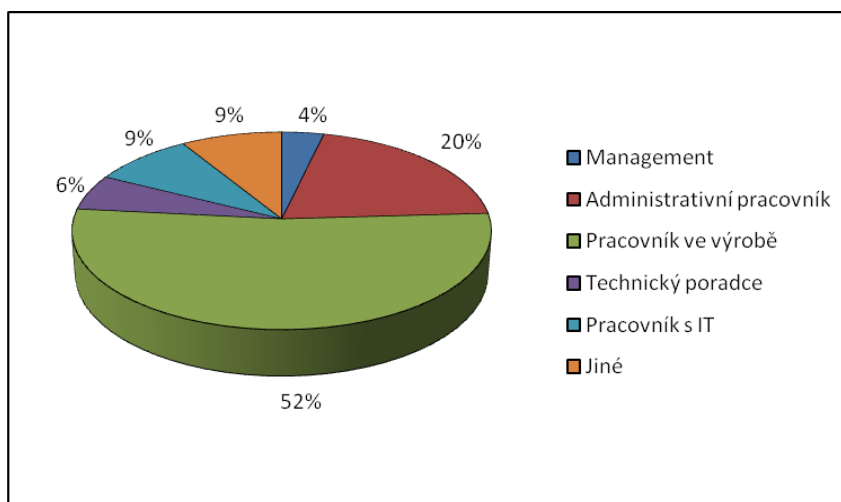


Ve společnosti Duropack Bupak Obaly a.s. je několik druhů zaměstnanců. Jsou to administrativní pracovníci, pracovníci ve výrobě, management, pracovníci s informačními technologiemi, techničtí poradci (Tabulka 5, Graf 5).

Tabulka 5: Pracovní zařazení (Jaké je Vaše pracovní zařazení?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Management	4	5
Administrativní pracovník	20	28
Pracovník ve výrobě	52	72
Pracovník s IT	9	12
Technický poradce	6	8
Jiné	9	12

Graf 5: Pracovní zařazení (Jaké je Vaše pracovní zařazení?)

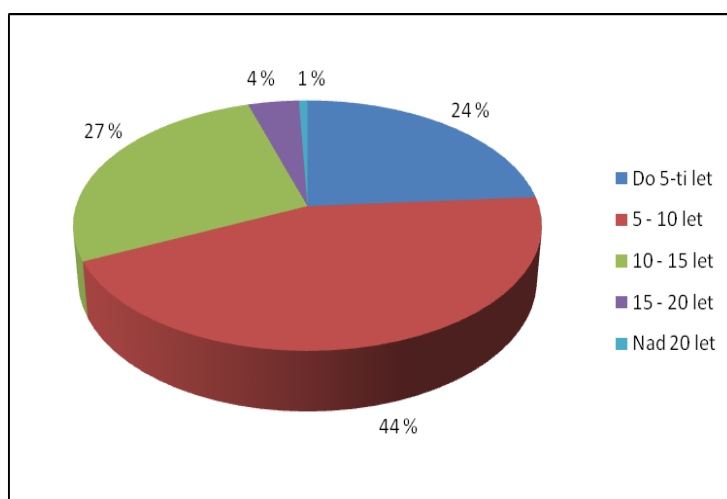


Mnoho zaměstnanců pracuje ve společnosti již po dlouhou dobu a společnost má tak stálé a ve společnosti již znalá zaměstnance, což může napomoci k lepším výsledkům společnosti (Tabulka 6, Graf 6).

Tabulka 6: Jak dlouho pracují zaměstnanci ve společnosti (Jak dlouho pracujete ve společnosti?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Do 5-ti let	24	35
6 – 10 let	44	65
11 – 15 let	27	40
16 – 20 let	4	6
Nad 20 let	1	1

Graf 6: Jak dlouho pracují zaměstnanci ve společnosti (Jak dlouho pracujete ve společnosti?)



5.2 Motivovanost pracovníků

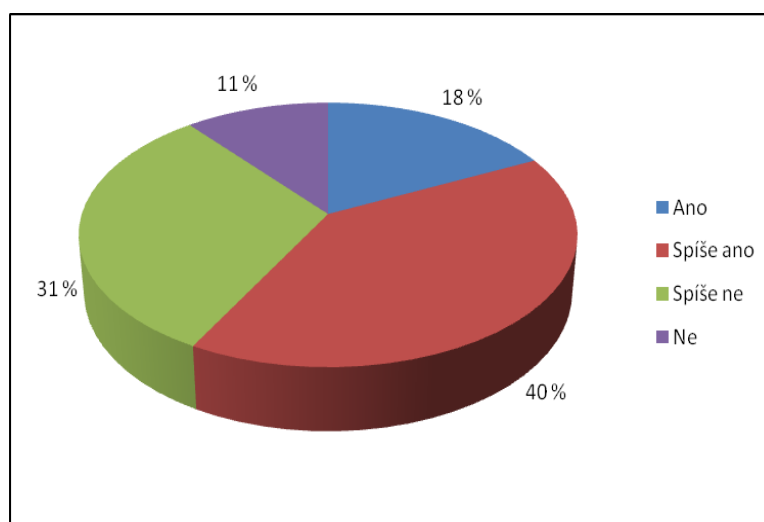
Úkolem této části dotazníku bylo zjistit, jaký je vztah zaměstnanců k práci, ke společnosti, jsou-li zaměstnanci motivováni a jakým způsobem motivace probíhá. Je pravděpodobné, že i toto může významně ovlivnit vztah k práci a tím i možnost k motivaci pracovníků a následně možný růst společnosti.

Co se týká práce, je velmi důležitým faktorem motivace k práci (Tabulka 7, Graf 7). Jelikož motivovaný pracovník pracuje výkonněji, efektivněji, směřuje k určitému cíli, ať už je to hmotná odměna, pochvala, uznání, seberealizace, pocit, že se podílí na cílech podniku atd. Naopak u nemotivovaného pracovníka se může objevit pracovní nespokojenost a stát se faktorem způsobující frustraci pracovníka.

Tabulka 7: **Motivovanost pracovníka** (Jste pro Vaši práci dostatečně motivován?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	18	26
Spíše ano	40	59
Spíše ne	31	46
Ne	11	16

Graf 7: **Motivovanost pracovníka** (Jste pro vaši práci dostatečně motivován?)



58 % dotazovaných odpovědělo, že jsou motivováni nebo spíše motivováni, což není o tolik dotazovaných více, než co jich odpovědělo, že motivováni nejsou, nebo spíše nejsou (42 %). Toto může v budoucnu způsob podniku problémy, z důvodů, které již byly

uvedeny v předchozím odstavci. Bylo by velmi zajímavé, jak by se při dotazování všech zaměstnanců společnosti tento poměr změnil. V následující části se tedy pokusím zjistit největší nedostatky v motivaci a stimulaci firmy Duropack Bupak, a. s., tak aby tato práce byla pro firmu přínosem a pomohla lépe poznat a tím i uspokojit potřeby svých zaměstnanců.

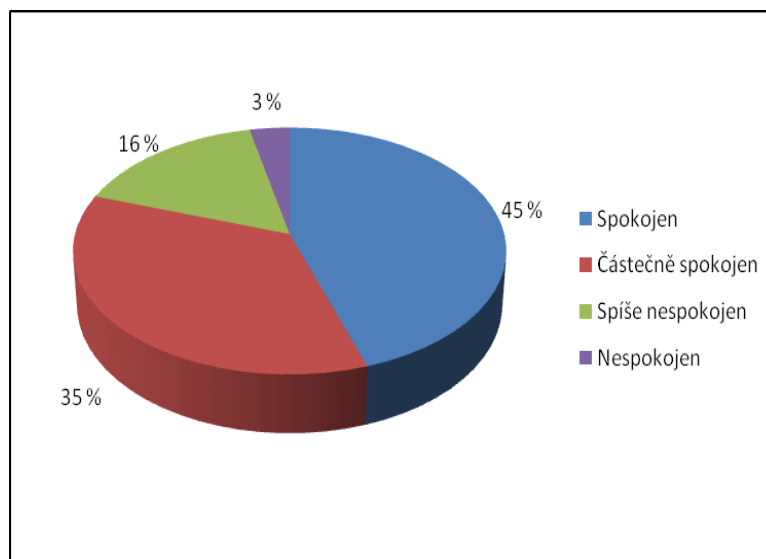
5.3 Pracovní podmínky

Pracovní podmínky tvoří velmi důležitou součást pracovní motivace. Pokud jsou pracovní podmínky dobré a pracovník je s nimi spokojen, zlepšuje se jeho vztah k práci a také k zaměstnavateli. Pokud tomu tak není, může se to odrazit i na pracovních výkonech zaměstnanců. Proto byla další otázka směřována právě tímto směrem (Tabulka 8, Graf 8).

Tabulka 8: Spokojenost s pracovními podmínkami (Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Spokojen	45	66
Částečně spokojen	35	52
Spíše nespokojen	16	24
Nespokojen	3	5

Graf 8: Spokojenost s pracovními podmínkami (Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?)



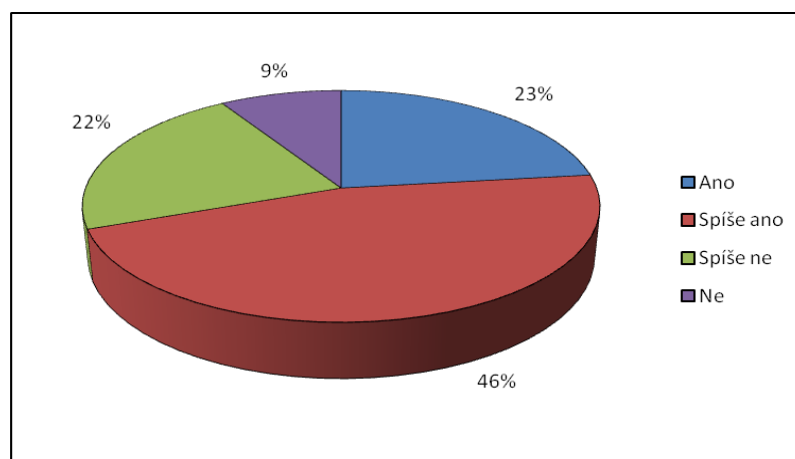
Podle výsledků můžeme říci, že dotazovaní zaměstnanci společnosti jsou spokojeni s pracovními podmínkami společnosti. Je zde pečlivě dbáno na dodržování všech bezpečnostních pomínek ve výrobní sféře a co se týká administrativní sféry, prostředí zaměstnanců je čisté a vhodné pro danou práci.

Pracovníci mohou být sice dostatečně motivováni a mohou být spokojeni s pracovními podmínkami, nemusí však ale jejich práce ve společnosti splňovat jejich představy o práci, proto byla zařazena také otázka, týkající se představ o práci (Tabulka 9, Graf 9).

Tabulka 9: Představy o práci (Splňuje Vaše práce Vaše představy o práci?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	23	34
Spíše ano	46	68
Spíše ne	22	32
Ne	9	13

Graf 9: Představy o práci (Splňuje Vaše práce Vaše představy o práci?)



69 % respondentů odpovědělo, že jejich práce splňuje jejich představy o práci, což je velmi dobře. Vypadá to, že zařazení pracovníků je poměrně odpovídající, motivace dostatečná a charakter práce také příslušný. Společnost by se měla zaměřit na nespokojené zaměstnance a upravit například právě charakter práce, pravomoce a jiné.

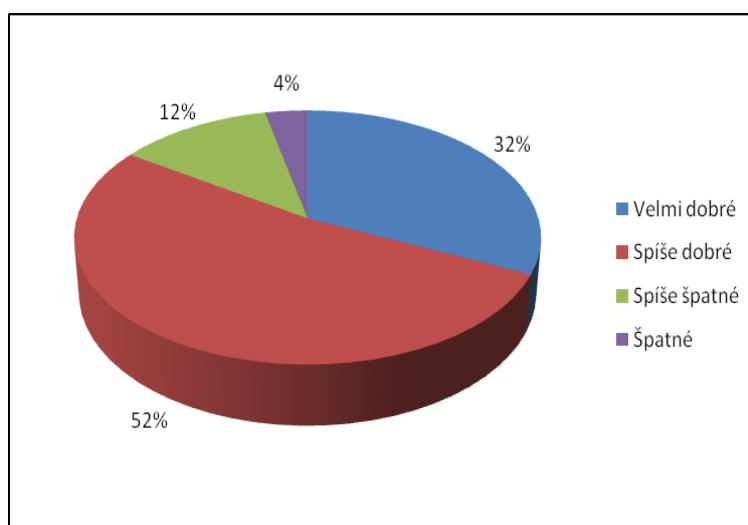
5.4 Atmosféra pracovní skupiny

Atmosféra pracovní skupiny a vztahy na pracovišti jsou velmi důležité pro celou společnost. Dobrá pracovní skupina pracuje efektivně, naopak pokud nejsou ve skupině dobré vztahy, práce není efektivní, dochází, převládá napětí, stres, nepřátelství a výkony pracovníků klesají. Proto bylo podstatnou otázkou dotazníku, jaké jsou vztahy na pracovišti (Tabulka 10, Graf 10).

Tabulka 10: *Vztahy na pracovišti* (Jaké jsou vztahy na pracovišti?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Velmi dobré	32	47
Spíše dobré	52	77
Spíše špatné	12	18
Špatné	4	5

Graf 10: *Vztahy na pracovišti* (Jaké jsou vztahy na pracovišti?)



Vztahy na pracovišti shledává opravdu většina respondentů jako dobré, což na mne tak působilo i při návštěvě společnosti a rozhovoru s některými zaměstnanci. Pracovní kolektiv je většinou dlouholetý a dobře se zná. Je to velmi dobré a podnětné pro práci a jistě se to odráží i na výsledcích pracovní skupiny.

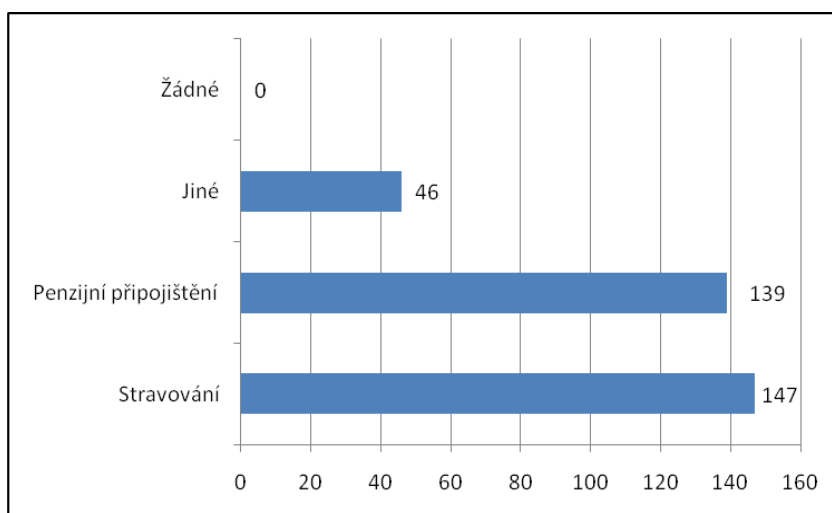
5.5 Sociální program společnosti

Velmi dobrým a účinným motivačním faktorem je také sociální program společnosti. Sociální program každé firmy je jiný, každá využívá jiné možnosti výhod a příspěvků. Některé společnosti se zaměřují spíše na oblast sociální politiky (stravování, pojištění...), jiné dávají přednost například bydlení zaměstnanců, vzdělávání, kultuře, sportu... Úkolem tedy bylo zjistit, jaké výhody nabízí společnost Duropack Bupak Obaly, a.s. (Tabulka 11, Graf 11).

Tabulka 11: *Firemní příspěvky (Na co Vám přispívá Vaše firma?)*

Alternativa	Absolutní vyjádření
Stravování	147
Penzijní připojištění	139
Jiné	46
Žádné	0

Graf 11: *Firemní příspěvky (Na co Vám přispívá Vaše firma?)*



Všichni respondenti odpověděli, že jim zaměstnavatel přispívá na stravování a skoro všichni také odpověděli, že jim firma přispívá na penzijní připojištění, což bylo překvapující, jelikož společnost přispívá všem svým zaměstnancům na penzijní připojištění. Je možné, že o tom tito zaměstnanci neví, a bylo by proto velmi přínosné pro jejich motivaci a výkonnost, aby o tom byli řádně informováni. Objevila se také odpověď „jiné“ a pod tu respondenti uváděli většinou různé semináře, kurzy, školení a někdy i

mobilní telefon. Společnost by mohla svůj program rozšířit například o možnost různého kulturního a sportovního vyžití.

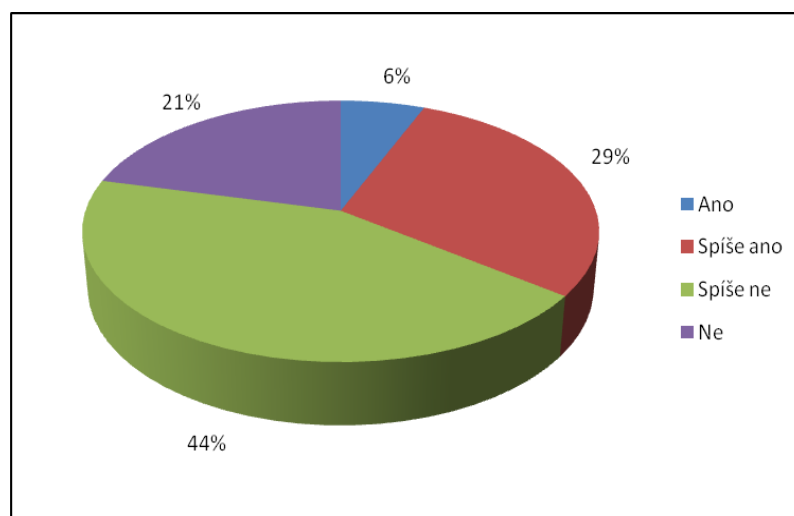
Jak je vidět, společnost svým zaměstnancům na něco přispívá, je však otázkou, zda jsou zaměstnanci s těmito příspěvky spokojeni (Tabulka 12, Graf 12).

Spokojenost se sociálním programem

*Tabulka 12: **Spokojenost se sociálním programem** (Jste spokojen se sociálním programem (příspěvky a jiné) vaší firmy?)*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	6	9
Spíše ano	29	43
Spíše ne	44	64
Ne	21	31

*Graf 12: **Spokojenost se sociálním programem** (Jste spokojen se sociálním programem (příspěvky a jiné) vaší firmy?)*



Nejvíce dotázaných uvedlo záporné odpovědi (65 %), což znamená, že se sociálním programem společnosti nejsou spokojeni, i když poměr oproti kladným odpovědím není tak velký. Vedení společnosti Duropack Bupak Obaly a.s. by se proto mohlo zamyslet nad tím, jak by mohlo sociální program společnosti vylepšit.

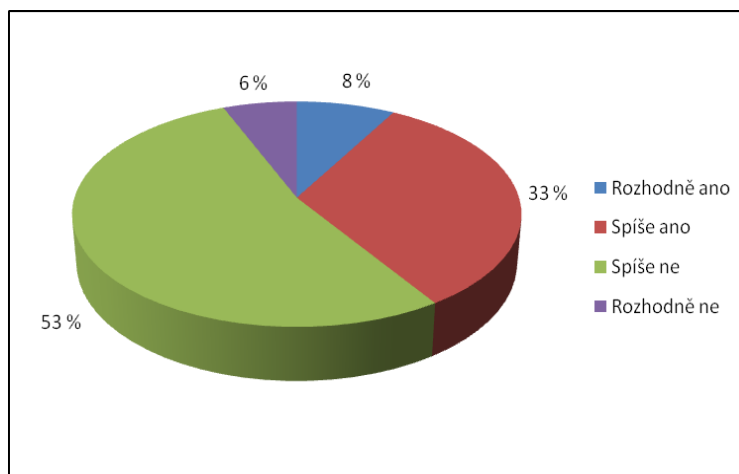
5.6 Platové ohodnocení

Jednou z otázek byla samozřejmě také otázka týkající se platového ohodnocení. Hmotná odměna (hlavně plat, mzda) je totiž považována za jeden z nejdůležitějších motivů k práci a mnoho lidí si práci vybírá právě podle výše platového ohodnocení. Bylo tedy zjišťováno, zdali je platové ohodnocení úměrné vykonané práci zaměstnanců společnosti Duropack Bupak Obaly, a.s. (Tabulka 13, Graf 13).

Tabulka 13: Spokojenost s platovým hodnocením (Domníváte se, že platové ohodnocení je přímo úměrné Vámi vykonané práci?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Rozhodně ano	8	12
Spíše ano	33	48
Spíše ne	53	78
Rozhodně ne	6	9

Graf 13: Spokojenost s platovým hodnocením (Domníváte se, že platové ohodnocení je přímo úměrné Vámi vykonané práci?)



Z výsledku je zřejmá nespokojenost s platovým ohodnocením vůči vykonané práci. Nadpoloviční většina je nespokojená (59 %). Je tedy pravděpodobné, že se zaměstnanci domnívají, že odvádějí více práce, než za kterou jsou odměněny. Může to vést k nižšímu uspokojení z práce a k nižší výkonnosti. Měl by být změněn systém odměňování a kladen větší důraz na objektivní ohodnocování.

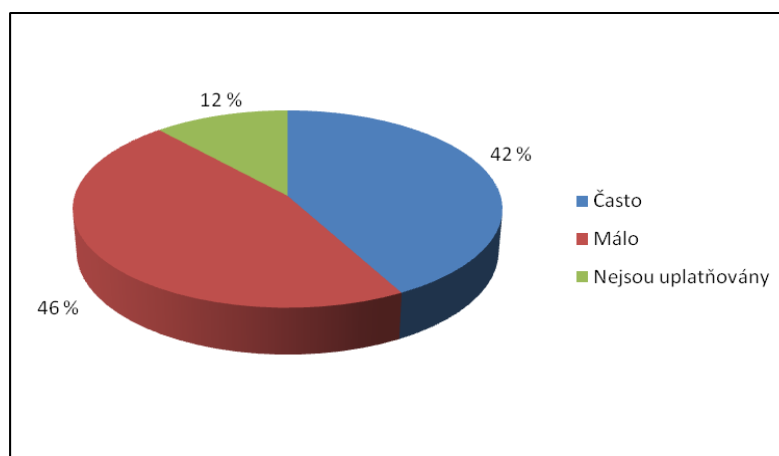
5.7 Morální stimuly

I morální stimuly mohou být důležité a účinné v pracovní motivaci, pokud se správně používají. Je to prostředek, jak zaměstnance upozornit na nedostatky, vzbudit tak chuť tyto nedostatky odstranit a také přijít s pochvalou, kterou si zaměstnanec zaslouží. Poměrně často se na tyto nástroje motivace zapomíná a nepřikládá se jim větší význam, proto byla položena otázka týkající se právě morálních stimulů, jak tyto stimuly zaměstnanci vnímají a jak jsou ve firmě uplatňovány (Tabulka 14, Graf 14).

Tabulka 14: **Morální stimuly** (Jak často jsou uplatňovány morální stimuly jako pochvala, uznání?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Často	42	62
Málo	46	68
Nejsou uplatňovány	12	17

Graf 14: **Morální stimuly** (Jak často jsou uplatňovány morální stimuly jako pochvala, uznání?)



Morální stimuly jsou ve společnosti Duropack Bupak Obaly, a.s. poměrně často používány, i když by to mohlo být ještě lepší. Zaměstnanci stimuly vnímají a přináší jim pozitivní pracovní stimulaci, a pokud by byly uplatňovány ještě častěji, mohlo by to vést k více pozitivním vlivům na motivaci pracovníků.

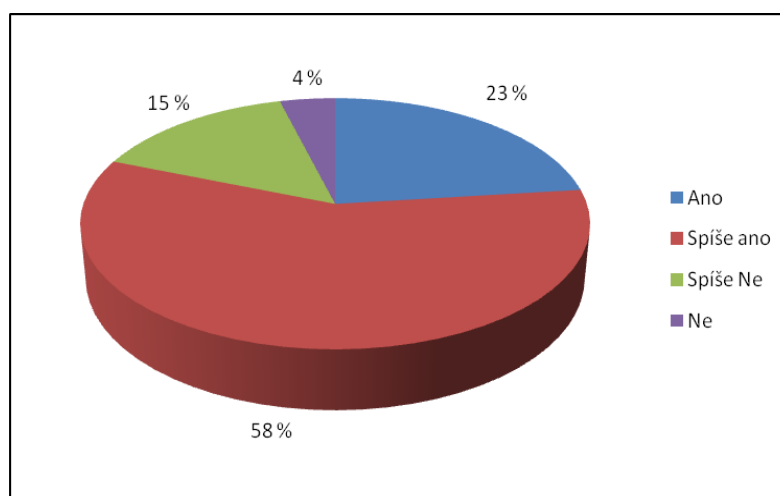
5.8 Vnímání společnosti

To, jak zaměstnanci vnímají podnik, může být velmi důležité. Jde zde především o image podniku, což je soubor asociací, které si ti, co přijdou do kontaktu se společností, s ní spojují. Jde zde o celou řadu faktorů, především o produkt společnosti, postavení společnosti na trhu a i to, jaké má společnost ve svém oboru jméno. Ukažme si, jak právě toto vnímají zaměstnanci společnosti (Tabulka 15, Graf 15).

Tabulka 15: **Dobré jméno firmy** (Myslíte se, že má forma dobré jméno ve svém oboru?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	23	34
Spíše ano	58	85
Spíše ne	15	22
Ne	4	6

Graf 15: **Dobré jméno firmy** (Myslíte se, že má forma dobré jméno ve svém oboru?)

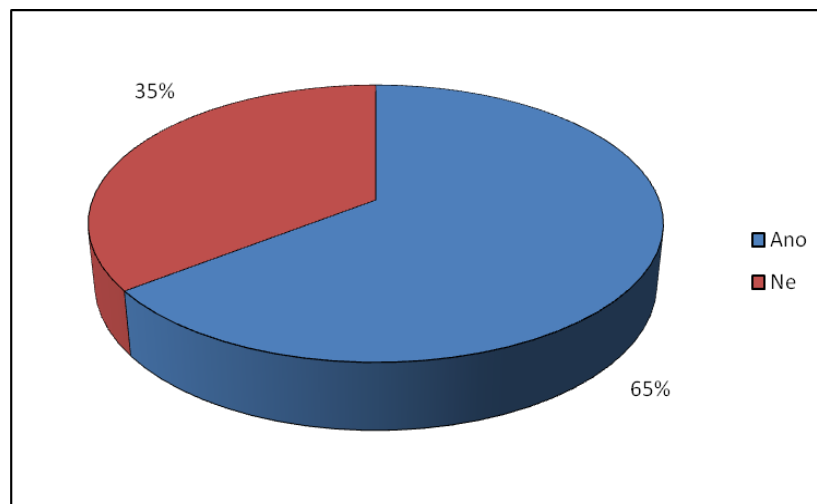


Většina dotazovaných si myslí, že má společnost Duropack Bupak Obaly, a.s. dobré jméno ve svém oboru. To by mohlo znamenat, že zaměstnanci této firmě důvěřují, mají v ní pocit jistoty, další otázka se tedy týkala toho, jestli toto dobré jméno společnosti, je pro zaměstnance i dobrou motivací (Tabulka 16, Graf 16).

Tabulka 16: Vliv dobrého jména firmy na motivaci (Přináší Vám dobré jméno společnosti motivaci?)

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	65	95
Ne	35	52

Tabulka 16: Vliv dobrého jména formy na motivaci (Přináší Vám dobré jméno společnosti motivaci?)



Většina dotázaných odpověděla, že jim dobré jméno firmy přináší motivaci a to by pro jejich práci mohlo být velmi přínosné a tak i pro celou společnost.

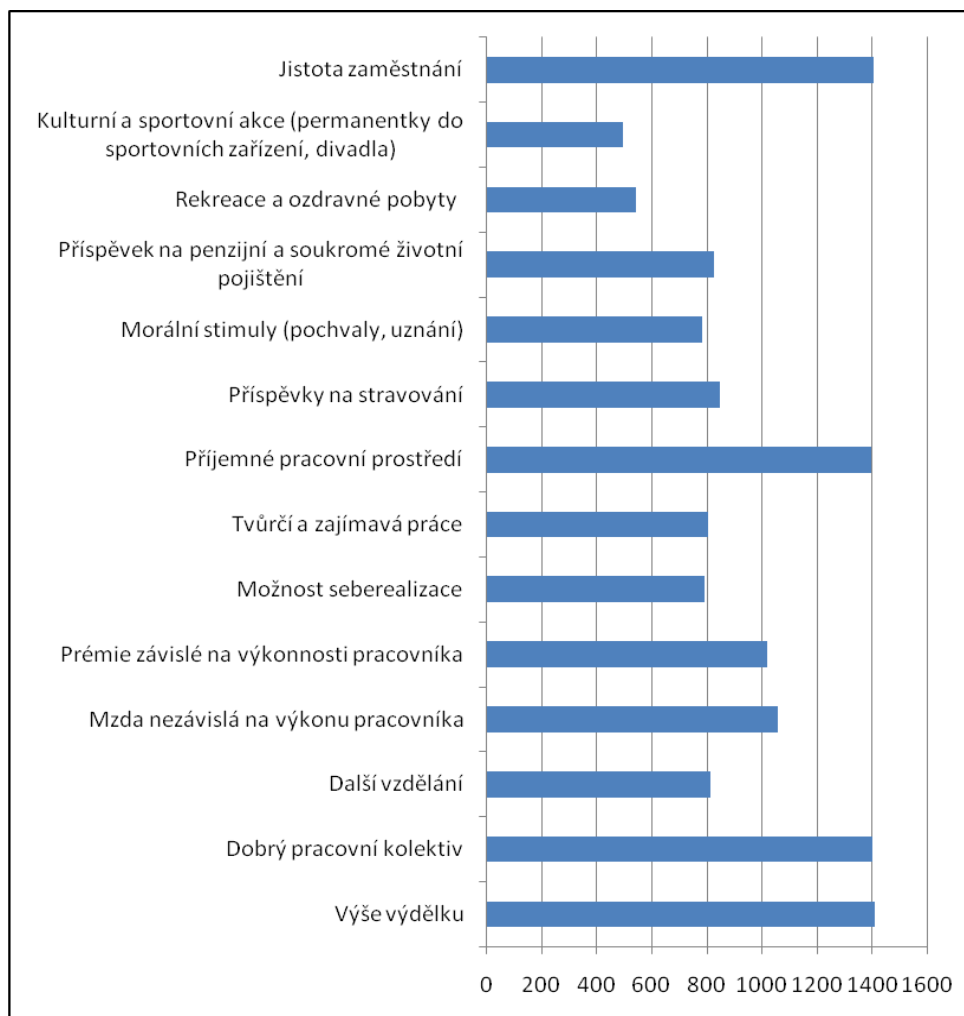
5.9 Význam jednotlivých podnětů

Poslední třetí část dotazníku se zaměřovala na jednotlivé motivační a stimulační faktory a na to, jak je vnímají dotazovaní zaměstnanci. Které podněty jsou pro ně nejdůležitější, kterým přiřadí největší význam a které jsou pro ně naopak nedůležité nebo méně důležité. Je přínosně vědět, co zaměstnance motivuje a postavit na tom motivační program společnosti, aby tak bylo dosaženo co nejlepších výsledků. V této části nebyly kladeny jednotlivé otázky, ale podněty byly vypsány pod sebou a respondenti jim přiřazovali body od 1 do 10 podle toho, jak pro ně jsou důležité. Výsledky jsou shrnuty v Tabulce 17 a Grafu 17.

Tabulka 17: *Význam podnětů*

Alternativa	Body
Výše výdělku	1410
Dobrá pracovní kolektiv	1403
Další vzdělání	812
Mzda nezávislá na výkonu pracovníka	1056
Prémie závislé na výkonnosti pracovníka	1020
Možnost seberealizace	790
Tvůrčí a zajímavá práce	805
Příjemné pracovní prostředí	1395
Příspěvky na stravování	845
Morální stimuly (pochvaly, uznání)	783
Příspěvek na penzijní a soukromé životní pojištění	824
Rekreace a ozdravné pobyty	543
Kulturní a sportovní akce (permanentky do sportovních zařízení, divadla)	495
Jistota zaměstnání	1405

Graf 17: Význam podnětů



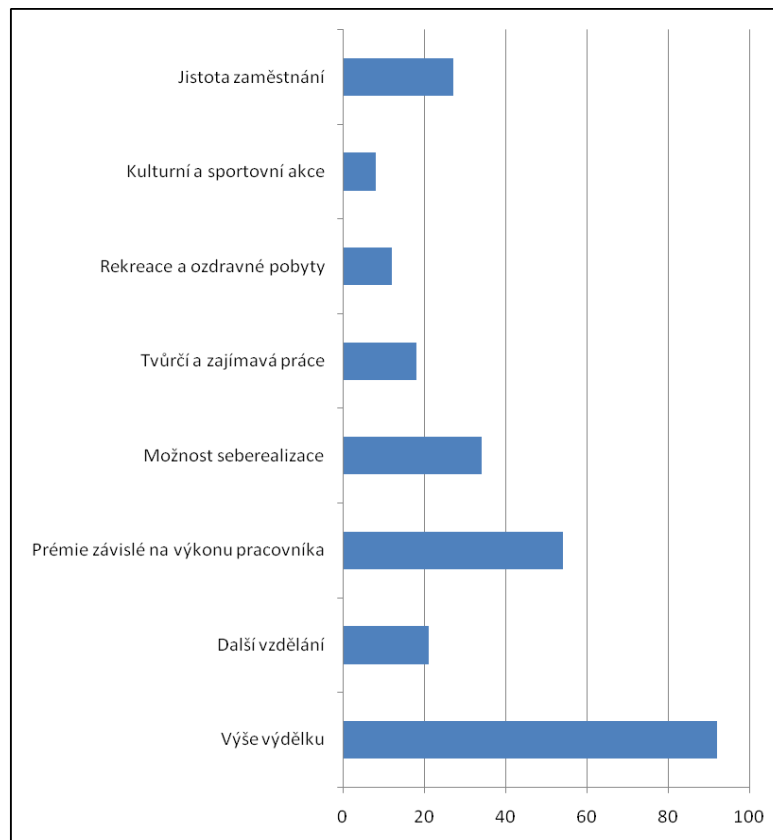
Jako nejdůležitější podněty se ukázaly výše výdělku, prémie závislé na vykonané práci, příjemné pracovní prostředí a kolektiv a jistota zaměstnání. Naopak rekreační a ozdravné pobyty a příspěvky na sportovní a kulturní akce byly označeny za ne tolik důležité podněty pracovní motivace.

Na závěr následovala otázka, který z těchto podnětů respondentům ve firmě nejvíce chybí (Tabulka 18, Graf 18). Výsledky pak byly porovnány s výsledky předchozí otázky a tak co nejúčinněji zjistit, čemu přikládají respondenti v oblasti motivace a stimulace největší význam a co jim nejvíce chybí.

Tabulka 18: Chybějící podněty (Jaké podněty Vám ve firmě nejvíce chybí?)

Alternativy	Absolutní vyjádření
Výše výdělku	92
Další vzdělání	21
Prémie závislé na výkonu pracovníka	54
Možnost seberealizace	34
Tvůrčí a zajímavá práce	18
Rekreace a ozdravné pobyty	12
Kulturní a sportovní akce	8
Jistota zaměstnání	27

Graf 18: Chybějící podněty (Jaké podněty Vám ve firmě nejvíce chybí?)



Za chybějící podněty byly nejvíce považovány výše výdělku, prémie závislé na výkonu pracovníka a také možnost seberealizace. Společnost Duropack Bupak Obaly a.s. by se tedy měla zaměřit právě na zlepšení těchto podnětů, které považují respondenti za velmi důležité a ve firmě je postrádají.

6. Závěrečná diskuse a návrh změn

6.1 Závěrečná diskuse

V této části jsou shrnuty výsledky posledních několika kapitol, konkrétně výsledků dotazníkového šetření. Ve společnosti Duropack Bupak Obaly a.s. pracuje celkem 242 zaměstnanců, z toho 67 žen a 175 mužů. Dotazník vyplnilo celkem 147 zaměstnanců, z nichž bylo 52 žen a 95 mužů. Z dotazovaných zaměstnanců bylo nejvíce ve věku 36 – 46 let a většina dotázaných mělo středoškolské vzdělání s maturitou nebo měli odborné vzdělání. U více než poloviny respondentů odpovídá jejich pracovní zařazení jimi dosaženému vzdělání. Nejvíce dotazovaných zaměstnanců pracuje ve výrobě nebo jako administrativní pracovníci, nejčastěji jsou to zaměstnanci pracující ve společnosti od 6-ti do 15-ti let.

Pokud se jedná o motivaci dotazovaných, poměr je 58 % motivovaných pracovníků a 42 % nemotivovaných. S pracovními podmínkami jsou však skoro všichni respondenti spokojeni a jak uvádí Provazník, Komárková (1996) 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. Stejně tak představy o práci odpovídají z 68 % jejich práci. Výsledky odpovědí, týkající se vztahů na pracovišti, ukazují, že dotázaní je považují za velmi či spíše dobré.

Pokud jde o sociální program firmy, všichni respondenti uvedli, že jim firma přispívá na stravování. Přestože přispívá společnost všem zaměstnancům také na penzijní připojištění, 8 respondentů tuto možnost vůbec neuvedlo. Může to být tedy z důvodu nedostatečné informovanosti zaměstnanců, což by se měla společnost pokusit napravit. 46 dotázaných také uvedlo, že mohou navštěvovat různé kurzy, semináře, školení a někteří mají i služební mobilní telefony. Na otázku, zda jsou spokojeni se sociálním programem většina respondentů (65 %) uvedla, že nejsou spokojeni se sociálním programem firmy. Je zřejmé, že sociální program není moc zpracovaný a jsou zde nedostatky především v mimopracovní oblasti, kde firma podporuje pouze vzdělání pracovníků.

Provazník, Komárková (1998) uvádí, že v rukou vedoucích pracovníků je povzbuzování velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Jedná se vlastně o neformální hodnocení, ve kterém jsou zvýrazněny zejména pozitivní prvky.

42 % respondentů uvedlo, že jsou morální stimuly uplatňovány často, 46 % že málo. Mohlo by tedy pochval, uznání a diskusí se zaměstnanci od vedoucích pracovníků přibýt.

Co se týká vztahu zaměstnanců k firmě, tak 81 % dotazovaných uvedlo, že společnost Duropack Bupak Obaly a.s. má nebo spíše má dobré jméno ve svém oboru a 65-ti % respondentů to přináší i určitou motivaci.

Za nejdůležitější podněty k práci byly podle očekávání považovány výše výdělku, dobrý pracovní kolektiv, příjemné pracovní prostředí a jistota zaměstnání. Výše výdělku a jistota zaměstnání jsou zároveň dva podněty, které by si respondenti přáli zlepšit. Stejně tak i prémie závislé na výkonnosti pracovníka. To potvrzuje také výsledek otázky, zda se respondenti domnívají, že platové ohodnocení je úměrné jimi vykonané práci. Většina respondentů (59 %) se domnívá, že platové ohodnocení není úměrné jimi vykonané práci, pouze 8 % je spokojeno a myslí si, že platové ohodnocení rozhodně odpovídá jimi vykonané práci.

Při osobních rozhovorech s několika zaměstnanci a návštěvě firmy byl pocit z pracovního prostředí a kolektivu velmi dobrý a zaměstnanci byli ve společnosti spíše spokojeni. Jak řekla jedna z administrativních pracovník společnosti Duropack Bupak Obaly a.s.: „Za těch 15 let, co ve společnosti pracuji, odešlo velmi málo lidí, tak jsou tu snad všichni spokojeni.“

6.2 Konkrétní návrhy

Na základě výsledků a jejich analýzy v předchozí kapitole jsou navržena opatření pro podnik, které by mohly přispět ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků.

Navrhovaná opatření:

- Přepracovat systém odměňování pracovníků tak, aby více odrážel jimi vykonanou práci.
- Změnit systém používání morálních stimulů tak, aby byl efektivnější.
- Zlepšit sociální program vztahující se zejména k mimopracovní oblasti.
- Pracovat na udržení dobrého jména společnosti.
- Vytvořit systém přidělování prémie podle výkonů pracovníků.

Tyto návrhy by mohly pomoci zlepšit motivaci a stimulaci pracovníků, zvýšit tak jejich výkonnost a celkově zlepšit chod celé společnosti Duropack Bupak Obaly a.s.

7. Závěr

Cílem této práce bylo provést analýzu motivace a stimulace pracovního jednání zaměstnanců společnosti Duropack Bupak Obaly a.s. a navrhnout případné změny, které by mohly do budoucna společnosti pomoci.

Nejprve byly shrnuty aktuální poznatky o motivaci a stimulaci a ty pak byly použity při analýze motivace a stimulace pracovníků společnosti.

Znát motivaci pracovníků znamená, znát jejich vnitřní pohnutky k určité činnosti. Když tyto pohnutky známe, můžeme pak efektivně použít stimulaci, která podnítí u pracovníka potřebnou aktivitu.

Ve společnosti Duropack Bupak Obaly a.s. byla pomocí dotazníkového šetření zjištěna potřeba změn v oblasti motivace pracovníků. V předchozí kapitole byly navrženy možnosti k jejímu zlepšení. Mezi nejdůležitější oblasti patřilo odměňování, využívání morálních stimulů a celkové zlepšení sociálního programu.

Celkově jsou zaměstnanci motivováni a ve společnosti jsou spokojeni, i když určité věci by si přáli změnit. Jelikož budoucnost podniku je závislá nejen na dobrém chodu výroby podniku, ale také na ochotě a výkonu pracovníků, měl by podnik jejich motivaci účelně podporovat. Podniky potřebují, aby k nim měli zaměstnanci kladný vztah, byli spokojeni a motivováni k efektivní práci. Proto by ani společnost Duropack Bupak Obaly a.s. neměla motivovanost svých zaměstnanců podceňovat.

8. Summary

Motivation and stimulation of work performance

The goal of this bachelor's work was the analysis of current situation in motivation and stimulation of work performance in one chosen company and to propose some potential changes, which could have to help to the company.

For the survey was chosen company Duropack Bupak Obaly a.s., which is producer of paper. The surveyed statistical set consisted of 242 employees.

The applied method was asking the employees and a questionnaire survey. The results have shown, that the motivational program of the company is not very elaborate, so on basis of the results were proposed recommendations on modification of motivational program.

9. Použitá literatura

1. **ARMSTRONG, M.** *Řízení lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 987-80-247-1407-3.
2. **BEDRNOVÁ E., NOVÝ I. A KOL.** *Psychologie a sociologie řízení*. 3. roz. vydání. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
3. **DĚDINA, J., CEJTHAMR, V.** *Management a organizační chování*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-247-1300-4.
4. **DONNELLY, J.H. A KOL.** *Management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
5. **DVOŘÁKOVÁ, Z.** *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.
6. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vydání. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
7. **KOONTZ, H., WEIHRICH, H.** *Management*. 10. vydání. Praha: East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.
8. **KRNINSKÁ, R.** *Kulturologické aspekty řízení lidských zdrojů*. (Skripta) 1. Vydání. České Budějovice Jihočeská Univerzita v Českých Budějovicích Zemědělská fakulta, 2002. 54 s. ISBN 80-7040-584.
9. **NAKONEČNÝ, M.** *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
10. **NAKONEČNÝ, M.** *Sociální psychologie organizace*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005. 228 s. ISBN 80-247-0577-X.
11. **PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.** *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
12. **ROBBINS, S.P., COULTER, M.** *Management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 600 s. ISBN 80-247-0495-1.
13. **RŮŽIČKA, J.** *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1992. 172 s. ISBN 80-7079-626-X
14. **STÝBLO, J.** *Manažerská motivační strategie*. 1. vydání. Praha: Managemnt Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
15. **VEBER, J. A KOL.** *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2003. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.
16. **Duropack Bupak Obaly a.s.** Výroční zpráva 2008.

17. **Duopack Bupak Papírna s.r.o.** Výroční zpráva 2008.
18. **Duopack Bupak** [online]. 2007 [cit. 2010-04-28]. Obaly. Dostupné z WWW:
<<http://www.duopack.cz/index.php?id=360&L=10>>.
19. **Duopack Bupak** [online]. 2007 [cit. 2010-04-28]. Část kartonáž. Dostupné z WWW:
<<http://www.duopack.cz/index.php?id=358&L=10>>.
20. **Duopack Bupak** [online]. 2007 [cit. 2010-04-28]. Závod Bupak . Dostupné z WWW:
<<http://www.duopack.cz/index.php?id=345&L=10>>.
21. **Duopack Bupak** [online]. 2007 [cit. 2010-04-28]. Company structure. Dostupné z
WWW: <<http://www.duopack.cz/index.php?id=390&L=10>>.
22. **Duopack Bupak** [online]. 2007 [cit. 2010-04-28]. Plants, Locations. Dostupné z
WWW:
<<http://www.duopack.cz/index.php?id=339&L=10>>.
23. **Duopack Bupak Papírna** [online]. 2001 [cit. 2010-04-28]. Historie Závodu.
Dostupné z
WWW: <<http://www.bupak.com/cz/history.asp>>.
24. **Duopack Bupak Papírna** [online]. 2001 [cit. 2010-04-28]. Výrobky - sortiment.
Dostupné z WWW: <<http://www.bupak.com/cz/products.asp>>.

10. Přílohy

Příloha 1: Vzor dotazníku

DOTAZNÍK

k bakalářské práci na téma
Motivace a stimulace pracovního jednání

Dobrý den,
dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Cílem dotazníku je zjištění informací o motivaci a stimulaci pracovního jednání ve firmě Duropack Bupak Obaly a.s.

Za Vaši ochotu předem děkuji.

Švejdová Helena
Studentka Jihočeské univerzity, Ekonomická fakulta

1. ČÁST

1. Jste muž _____ nebo žena _____?

2. Váš věk je v rozmezí:

- a) do 25 let
- b) 25 – 35 let
- c) 35 – 45 let
- d) 45 – 55 let
- e) nad 55 let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

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

4. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

5. Ve firmě pracujete jako _____?

6. Jak dlouho pracujete ve společnosti?

- a) do 5-ti let
- b) 6 – 10 let
- c) 11 – 15 let
- d) 16 – 20 let
- e) nad 20 let

2. ČÁST

1. Jste pro Vaši práci dostatečně motivován?

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

2. Jste spokojen s podmínkami pro práci na Vašem pracovišti?

- a) spokojen
- b) částečně spokojen
- c) spíše nespokojen
- d) nespokojen

3. Splňuje Vaše práce Vaše představy o práci?

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

4. Jaká jsou vztahy na pracovišti?

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

5. Má firma mi přispívá:

- a) na stravování
- b) na penzijní připojištění
- c) jiné
- d) nepřispívá

6. Jste spokojen se sociálním programem (příspěvky a jiné) Vaší firmy?

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

7. Domníváte se, že platové ohodnocení je úměrné Vámi vykonané práci?

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

8. Morální stimuly (jako pochvala, uznání) jsou uplatňovány:

- a) často
- b) málo
- c) nejsou uplatňovány

9. Myslíte si, že má firma dobré jméno ve svém oboru?

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

10. Přináší Vám dobré jméno společnosti motivaci?

- a) ano
- b) ne

3. ČÁST

Jednotlivým podnětům přiřaďte body od 1 do 10 podle toho, jaký pro Vás mají význam. 1 bod znamená nejmenší význam, 10 bodů největší.

- | | |
|--|-------|
| 1. Výše výdělku | _____ |
| 2. Dobrý pracovní kolektiv | _____ |
| 3. Další vzdělání | _____ |
| 4. Mzda nezávislá na výkonu pracovníka | _____ |
| 5. Prémie závislé na výkonnosti pracovníka | _____ |
| 6. Možnost seberealizace | _____ |
| 7. Tvůrčí a zajímavá práce | _____ |
| 8. Příjemné pracovní prostředí | _____ |
| 9. Příspěvky na stravování | _____ |
| 10. Morální stimuly (pochvala, uznání) | _____ |
| 11. Příspěvek zaměstnavatele na penzijní a soukromé životní pojištění | _____ |
| 12. Rekreační a ozdravné pobyty | _____ |
| 13. Kulturní a sportovní akce (permanentky do sportovních zařízení, divadla) | _____ |
| 14. Jistota zaměstnání | _____ |

Jaké z podnětů Vám ve firmě nejvíce chybí?
