

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2012

Kristýna Humňalová

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208R097 Řízení a ekonomika podniku

Motivační systém jako součást řízení podniku

Vedoucí bakalářské práce:

doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.

Autor:

Kristýna Humňalová

2012

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2010/2011

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna HUMŇALOVÁ**
Osobní číslo: **E09395**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Řízení a ekonomika podniku**
Název tématu: **Motivační systém jako součást řízení podniku**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Zásady pro vypracování:

Cíl práce:

Zkoumání a popis motivačního systému ve vybraném podniku a jeho dopad na řízení podniku.

Metodika práce:

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

Rámcová osnova:

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

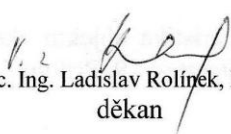
Rozsah grafických prací: **dle možností**
Rozsah pracovní zprávy: **30 – 50 str.**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

- Adair, J.** *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-8685-100-1.
- Deiblová M.** *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- Eggert Max A.** *Motivace*. 1. vyd., Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.
- Gibson, R.** *Nový obraz budoucnosti*. Praha: Management Press, 2000. 261 s. ISBN 80-7261-036-8.
- Krninská, R.** *Řízení lidských zdrojů*. České Budějovice: Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích, 2002. 185 s. ISBN 80-7040-581-3.
- Nakonečný, M.** *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
- Niermeyer R., Seyffert M.** *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd., Praha: Grada Publishing, 2005. 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- Plamínek, J.** *Tajemství motivace*. 2. vyd., Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN: 978-80-247-3447-7.
- Truneček, J.** *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. Praha: Profesional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Růžena Krninská, CSc.**
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: **21. března 2011**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2012**


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

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


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

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto bakalářskou práci na téma „Motivační systém jako součást řízení podniku“ vypracovala samostatně pouze s použitím zdrojů, které mi poskytl podnik a na základě vlastních zjištění a materiálů, jenž uvádím v přehledu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 11/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce.

Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 11/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu své kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne 15. dubna 2012

.....
Kristýna Humňalová

Poděkování

Ráda bych tímto poděkovala vedoucí bakalářské práce doc. Ing. Růženě Krninské, CSc. za odborné vedení a pomoc při zpracování této bakalářské práce. Rovněž děkuji vedení a zaměstnancům podniku CVP Galvanika s.r.o. za odborné konzultace a poskytování nezbytných informací a podkladů k vypracování této práce.

OBSAH

1. ÚVOD.....	9
2. LITERÁRNÍ REŠERŠE.....	11
2.1 Nové pojetí lidského potenciálu	11
2.1.1 Proces globalizace a znalosti	11
2.1.2 Od procesu globalizace k motivaci	13
2.2 Motiv a motivace	14
2.2.1 Motivace versus manipulace.....	16
2.2.2 Proces motivace	16
2.3 Teorie motivace	17
2.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin	18
2.3.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb	18
2.3.1.2 Herzbergerova dvoufaktorová teorie	20
2.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu	21
2.3.2.1 Vroomova teorie očekávání	21
2.3.2.2 Adamsova teorie spravedlivé odměny	22
2.3.3 Teorie zaměřené na speciální účely	22
2.4. Zdroje motivace	23
2.4.1 Potřeby	23
2.4.2 Návyky.....	24
2.4.3 Zájmy	24
2.4.4 Hodnoty	25
2.4.5 Ideály	26
2.5 Překážky motivace	26
2.5.1 Frustrace.....	26
2.5.2 Konflikt.....	27
2.5.3 Stres	27
2.6 Pracovní motivace.....	28
2.6.1 Faktory ovlivňující pracovní motivaci.....	29

2.7 Motivační profil	29
2.7.1 Motivační typy lidí.....	30
2.7.1.1 Objevovatelé	30
2.7.1.2 Usměřňovatelé	31
2.7.1.3 Sladřovatelé	31
2.7.1.4 Zpřesňovatelé.....	31
2.8 Motivační strategie	32
2.9 Motivační program	33
2.10 Stimul a stimulace.....	34
2.10.1 Stimulační prostředky	35
2.10.1.1 Materiální pobídky.....	35
2.11 Motivace formou nemateriálních pobídek	36
3. METODIKA VÝZKUMU	38
3.1 Cíl práce.....	38
3.2 Vymezení zkoumaného souboru.....	38
3.3 Fáze metodického postupu.....	39
3.3.1 Přípravná fáze	39
3.3.2 Fáze sběru dat	40
3.3.3 Fáze zpracování dat	40
4. CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ	42
4.1 Historický vývoj společnosti CVP Galvanika s.r.o.	42
4.2 Filosofie společnosti	43
4.3 Základní informace o společnosti	44
4.4 Zaměstnanci společnosti	45
5. VÝSLEDKY VÝZKUMU	48
6. ZÁVĚR	90
7. SUMMARY	96
8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY	98
9. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	101
10. PŘÍLOHY	104

1. ÚVOD

Motto: „Svět sám je v neustálé přestavbě, tím spíše člověk.“ (Lao-c’)

Organizace může být efektivní jen tehdy, řídí-li ji zkušení a schopní manažeři, kteří dovedou pracovníky stimulovat a posilovat jejich sebedůvěru a pocity, že dokážou zvládnout nové dovednosti a další požadavky, které změny vyžadují (Mayerová, 1997).

Z výše ocitovaného odstavce je zřejmé, že pokud chce organizace v náročném konkurenčním prostředí tržního hospodářství uspět, musí dostatečně flexibilně reagovat na změny, přicházející z vnějšího prostředí a musí být schopna shromáždit a využívat lidské zdroje organizace tak, aby zajistila plnění jejích cílů. Z tohoto hlediska se tak lidský kapitál stává významnou a nenahraditelnou složkou v organizaci.

V současné době a podmínkách, které panují na českém trhu práce, je pro podnik velmi důležité si zajistit a udržet kvalifikovanou pracovní sílu. Proto by mělo být snahou každého podniku usilovat o co největší spokojenost svých pracovníků, jež tak významným způsobem přispívají k prosperitě firmy. Tím, že budou pracovníci spokojeni, budou i motivováni k dosahování lepších výkonů. K jejich motivaci samozřejmě přispívají i další hmotné a nehmotné stimuly, které je potřeba v podniku vhodně nastavit do konkrétní podoby motivačního programu.

Cílem bakalářské práce je zkoumání a popis motivačního systému ve vybraném podniku a jeho dopad na řízení podniku se záměrem dopracovat se v závěru k syntéze zobecněných poznatků v podniku i k jednotlivým návrhům pro praxi. Pro zpracování byl vybrán podnik CVP Galvanika s.r.o., jehož náplní pracovní činnosti jsou povrchové úpravy kovových výrobků.

Tato bakalářská práce je rozdělena do dvou stěžejních částí. První část je teoretická a věnuje se výkladu pojmů vztahujících se k motivaci v návaznosti na oblast řízení podniku v současné i budoucí (znalostní) společnosti. Následuje praktická část, která

obsahuje podrobnou charakteristiku vybraného podniku a vlastní výzkum jeho motivačního systému pomocí adekvátně vytvořeného dotazníku spolu s vyhodnocením a návrhem pro praxi.

2. LITERÁRNÍ REŠERŠE

Motto: „S lidmi je to jako s půdou, ve které se někdy objeví žíla zlata, o které majitel vůbec neví.“ (Jonathan Swift)

2.1 Nové pojetí lidského potenciálu

Názory na postavení a význam člověka v organizaci, na jeho vliv na úspěšnost (produktivitu, efektivnost prováděných činností a tím i na konkurenceschopnost) podniku se v průběhu let měnily a vyvíjely tak, jak se utvářely a měnily podmínky na výrobním trhu i na trhu práce a jak se rozvíjela „věda o řízení“ (Tureckiová, 2004).

Dle Trunečka (2004) prošlo chápání člověka a využívání jeho lidského potenciálu v řízení organizací třemi následujícími globálními vývojovými etapami:

- člověk-stroj,
- člověk-zdroj a
- člověk-znalosti.

2.1.1 Proces globalizace a znalosti

Vzhledem ke stoupajícímu významu lidského faktoru a jeho potenciálu v procesu globalizačních změn budou na lidské zdroje a jejich řízení kladeny nové a dosti vysoké nároky, vedené snahou zabezpečit konkurenceschopnost firem (Krninská, 2002a). Z pohledu managementu podniku půjde především dle Trunečka (2004) o podporu znalostí zaměstnanců, kteří jsou schopni jejich využíváním vytvářet nové nápady, znamenající jedinečnou konkurenční výhodu.

Předpokladem tohoto úspěchu je však přesvědčení, že tato činnost je potřebná, užitečná a nezbytná k přežití v nových podmínkách globalizace (Truneček, 2004).

Správným způsobem fungující trh znalostí pak podle Mládkové (2005) podporuje volný tok znalostí organizací a je výrazným motivačním faktorem.

Covey in Gibson (2007) říká, že chceme-li dosáhnout obrovského zvýšení výkonu lidí - musíme zásadně změnit svůj způsob pohledu na lidi. Musíme věřit, že lidé a jejich znalosti jsou nejcennějšími organizačními aktivy, a být přesvědčeni, že jsou schopni neuvěřitelných výkonů. Je tedy třeba věřit v jejich skrytý potenciál.

Skryté znalosti, uložené v mozku člověka, mají značnou důležitost a málokdo pochybuje, že do budoucna ještě dále tato důležitost poroste (Truneček, 2004).

Vytváření a zejména včasné využívání nových znalostí se tak stává primárním zdrojem i cestou k dlouhodobému udržení firmy na trhu. Tento fakt, že dnes jde stále více a více o soupeření mozků jak jednotlivců, tak organizací, však stále uniká větší části české podnikatelské sféry (Senge in Gibson, 2007). To dokazuje názorným příkladem současné rozdílnosti názorů související se znalostmi - tedy s primárním výrobním faktorem nového systému tvorby bohatství. Uvádí, že zatímco konzultantské firmy stále intenzivněji pracují na otázkách řízení znalostí, tak ekonomové hlavního proudu naopak většinou úlohu znalostí jako výrobního faktoru ignorují nebo podceňují.

Výše zmíněné konzultantské firmy můžeme považovat za tzv. znalostní podniky, kterými Truneček (2004) rozumí organizace založené na znalostech, operující v podmínkách znalostní společnosti a využívající všech pozitivních vývojových trendů.

Proces globalizace vyžaduje v souvislosti se znalostmi také soustavný proces celoživotního vzdělávání. Jeho dlouhodobým záměrem je v maximální míře využívat a podporovat rozvoj lidských zdrojů a jejich potenciálu (Krninská, 2002a).

V procesním managementu se tak učení podle Trunečka (2004) stává prvořadou nutností firmy a mělo by být začleněno do každodenních činností a ne být něčím, čemu se věnuje jenom čas od času na specializovaném kurzu. Z praktického hlediska můžeme definovat učení, jak získávání žádoucích a pro firmu aktuálních profesních znalostí v prostředí neustálých změn.

Na základě dobře fungujícího systému firemního vzdělávání tak může podle Tureckiové (2004) dojít k vybudování učící se organizace.

Jak Krninská (2002b) uvádí, tyto organizace neustále usilují o zlepšování svých činností, o využití nejlepších zkušeností vlastních i zkušeností získaných z vnějšího prostředí. V rámci těchto aktivit věnují stálou pozornost rozvoji schopných jedinců a umožňují pracovníkům získat větší podíl na organizačním rozvoji.

Plánováním personálního rozvoje organizace příznivě ovlivňuje znalostní potenciál i pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců, protože zvyšuje atraktivitu a perspektivu práce v organizaci, napomáhá rozvoji jedinců i pracovních skupin a předchází nežádoucí fluktuaci zaměstnanců (Dvořáková a kol., 2004).

Obecným cílem rozvoje pracovníků je pečovat o to, aby organizace měla odpovídající kvalitu lidí, jakou potřebuje (Armstrong, 1999).

Kvalita lidských zdrojů organizace je základním faktorem rozhodujícím o splnění strategického cíle organizace, kterým je úspěšné přežití v náročných podmínkách „turbulentního“ tržního prostředí (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998).

Systém rozvoje zaměstnanců a rozvoje lidských zdrojů, tj. rozvoje organizace jako celku, vychází z myšlenky, že investice do lidí se vyplatí a hodnotí se ve formě soustavného zlepšování individuálního a firemního výkonu (Krninská, 2002a).

2.1.2 Od procesu globalizace k motivaci

Mají-li však zaměstnanci podávat lepší výkony, musí být odpovídajícím způsobem motivováni a jejich chování musí být v tomto smyslu řízeno. Motivace je tedy důležitá funkce řízení a její koncepce představují důležitou součást tzv. kooperativního řízení (Deiblová, 2005).

Dle Deiblové (2005) lze vůbec na řízení nahlížet jako na motivování spolupracovníků, jak to odpovídá stále sílícímu trendu v řízení. V tomto pojetí se řízení chápe jako „forma přemlouvání“, příp. přesvědčování. Motivace jako nástroj řízení je součástí několika obecných motivačních teorií, ale existují i specifické motivační teorie řízení.

K řídicímu chování orientovanému na spolupracovníky patří zásada: motivovat místo dirigovat! Moderní manažeři proto nemusí disponovat pouze vynikajícími odbornými kvalitami, nýbrž musí umět dobře vést lidi, k čemuž na předním místě patří schopnost motivovat. Každý zaměstnanec musí být správně motivován. Když to chybí, je úkolem nadřízeného poskytnout mu motivy, prostřednictvím nichž získá pozitivní vztah ke své práci, ke spolupracovníkům a k podniku. Motivační činnost je tak jednou z nejdůležitějších úloh řízení (Deiblová, 2005).

V poslední době získávají „lidské problémy organizace“ v podnikové sféře stále větší váhu. Především v psychologii řízení je proto motivační výzkum a jeho formulace problémů v centru zájmu.

Aby se mohlo dbát na „lidský faktor“, je nutno vědět víc o tzv. „podstatě člověka“, jeho potřebách, zájmech a motivech, které ovlivňují pracovní a výkonové chování, neboť „šťastní pracovníci pracují lépe“ (Argyle in Deiblová, 2005).

2.2 Motiv a motivace

Motiv je vnitřní potřeba nebo touha - vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá - která působí na naši vůli a nutí nás jednat tím nebo oním způsobem. Zcela jednoduše, je to něco, co nás uvádí do pohybu (Adair, 2004).

Základ všech motivů tvoří potřeby. Někteří autoři dokonce motivy a potřeby ztotožňují. Motivy lze tedy - analogicky s potřebami - rozdělit podle Deiblové (2005) na:

- existenční motivy (které slouží přežití) a
- takové, které v průběhu socializace (doma, ve škole) byly získány zkušeností.

Motivem lidského chování je tedy dle Plamínka (2008) naplňování potřeb, přičemž základními složkami tohoto procesu jsou odstraňování nepříjemných pocitů a navozování pocitů příjemných.

Bedrnová, Nový a kol. (2007) uvádějí, že působení motivu trvá přitom tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Zpravidla ale podle nich v psychice člověka v daný okamžik nepůsobí jen jeden, ale současně hned několik, dokonce celý soubor motivů.

Ve srovnání s motivem je motivace „širší pojem“. Podle názoru psychologů existují tři základní vlastnosti, kterými se motivované chování vyznačuje (Deiblová, 2005):

- je energizující,
- má selektivní roli a
- je to cílově zaměřené úsilí.

Motivace pak souhrnně představuje určité vnitřní energizující síly, které stojí za každým našim jednáním. Dává podnět k nastartování lidské činnosti, určuje směr a intenzitu motivované činnosti a je také odpovědná za délku jejího trvání (Vysekalová a kol., 2007).

Dle Nakonečného (2004) směřuje motivace k udržování určitého optimálního vnitřního stavu spokojenosti. V tomto smyslu tak zajišťuje účelné chování, udržující jeho fyzické a psychické zdraví.

Jak Adair (2004) uvádí, padesát procent motivace pochází z osoby samotné a dalších padesát procent z prostředí, obzvláště z vedení, se kterým se v tomto prostředí setkává. Proto podle Branham (2009) budou muset organizace v průběhu několika příštích let udělat cokoli, co bude v jejich silách, aby vycvičily své manažery v umění, jak stále znovu a znovu motivovat své zaměstnance.

Velký význam pro popis a vysvětlení pracovního chování má podle Deiblové (2005) klasifikace motivace.

Herzberg in Kocianová (2010) specifikuje dva typy motivace, a to vnitřní a vnější motivaci. Tzv. vnitřní motivace se týká „kvality pracovního života“, jedná se o faktory, které vycházejí zevnitř, respektive jsou vnitřním uspokojením (odpovědnost, autonomie,

zajímavá práce, příležitost k postupu, atd.) Tzv. vnější motivace je záměrným vnějším působením, cílevědomým ovlivňováním vnitřní motivace (odměny - zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale i tresty).

2.2.1 Motivace versus manipulace

Zastánci názoru, že motivace se rovná manipulaci, jsou přesvědčeni, že motivace je prostě jen hezčí výraz pro manipulaci. Motivaci však nesmíme ztotožňovat s manipulací. Právě naopak (Niermeyer, Seyffert, 2005).

Motivace i manipulace jsou totiž dle Deiblové (2005) různé formy ovlivňování jiných lidí. Odlišení obou pojmů je však dosti obtížné. Jasně se ovšem zdá, že k motivaci dochází nejen „zvnějšku“, nýbrž také „zevnitř“, naproti tomu manipulace spočívá výlučně na „cizím“ vlivu.

I manažerská literatura tyto pojmy rozlišuje. Motivace je podle ní zaměřena na vytvoření určitých podmínek, které působí na chování pracovníků a manipulace je naopak projevem snahy vedoucího přímo svým jednáním pracovníky ovlivňovat (Vodáček, Vodáčková, 2009).

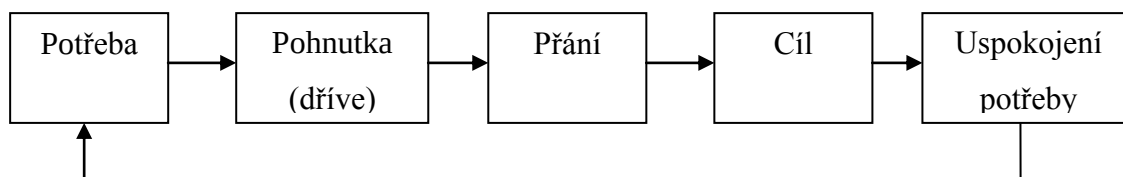
2.2.2 Proces motivace

Dle Niermeyera a Seyfferta (2005) nepředstavuje motivace originální lidskou vlastnost, nýbrž je výsledkem určitého procesu.

Tento vnitřní proces vyjadřuje touhu a vůli (ochotu) člověka vyvinout určité úsilí vedoucí k dosažení subjektivně významného cíle nebo výsledku (Tureckiová, 2004).

Na proces motivace je dle Zamazalové a kol. (2010) možné pohlížet jako na upřesňování aktivované potřeby směrem k jejímu uspokojení:

Obrázek č. 1: Proces motivace



Zdroj: Zamazalová a kol., 2010

Počáteční napětí v organismu vede k vyvolání určité potřeby. Aktivovaná potřeba ve formě pohnutky se může projevit různými způsoby. Přichází tak do formy relativně již konkrétního přání, které představuje specifikaci způsobu uspokojení potřeby.

Motivace má svou sílu a směr. Síla se týká míry pocíťovaného rozporu, směr se váže k cíli.

Potřebou se většinou rozumí rozpor mezi současným stavem a stavem požadovaným. Uspokojená potřeba přestává být pohnutkou jednání v určitém směru. Záleží samozřejmě na tom, za jak dlouho se rovnováha v dané oblasti potřeb opět poruší (Zamazalová a kol., 2010).

2.3 Teorie motivace

Proces motivace, tak jak byl právě charakterizován, je založen na řadě teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Tyto teorie se během let rozmnožily a rozšířily (Armstrong, 1999).

Moderní management obvykle rozlišuje tři základní skupiny teorií motivace. Z hlediska obsahově adekvátního překladu do češtiny je můžeme dle Vodáčka a Vodáčkové (2009) volně označit jako:

- **Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin** - jde o skupinu motivačních teorií, jež identifikuje důvody pro motivaci spolupracovníků a doporučuje postupy, jak jich využít k potřebnému usměrňování a aktivizaci jejich jednání.

- ***Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu*** - soustřeďují pozornost na problémy a doporučení k vyvolání, průběhu, usměrňování, udržování i ukončení motivačního jednání.
- ***Teorie zaměřené na speciální účely*** - přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité manažerské aplikace.

2.3.1 Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin

Tyto teorie mají aplikačně vysokou frekvenci a navíc je jich celá řada. Populární jsou především Maslowova teorie hierarchie potřeb a Herzbergova dvoufaktorová teorie.

Základní myšlenka uvažované skupiny metod je prostá. Lidé jsou motivováni svými potřebami, a to ať už jsou si toho vědomi, nebo tak činí podvědomě. Tyto potřeby silně ovlivňují jejich myšlení a jednání. Když manažer pozná potřeby svých spolupracovníků a vytvoří podmínky, aby jich mohli za přijatelné náklady úsilí dosáhnout, pak motivuje (Vodáček, Vodáčková, 2009).

2.3.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Americký psycholog Abraham Maslow ve své základní práci „Motivation and Personality“ (1970) vychází z toho, že pro analýzu motivačních procesů je jednou z nejdůležitějších podmínek pokud možno nejpřesnější klasifikace a testování potřeb jednotlivce i pracovní skupiny a určení jejich hierarchie. Je to dáno tím, že uspokojení těchto potřeb je základním cílem pracovního chování a na jejich postavení v hierarchii potřeb jednotlivce je závislá i intenzita jeho úsilí (Kleibl, Dvořáková, Hüttlová, 1998).

Z Maslowovy teorie potřeb dle Vodáčka a Vodáčkové (2009) tedy vyplývá, že umění manažera spočívá ve schopnosti včas a diferencovaně ocenit preferenční úroveň potřeb různých skupin v oblastech, kde vede lidi.

Maslowova hierarchie potřeb je následující:

Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Eggert (2005)

- **Fyziologické** - potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu.
- **Bezpečí a jistoty** - potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku uspokojování fyziologických potřeb.
- **Sociální** - potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny.
- **Uznání** - potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama (sebeúctu) a být respektován ostatními (prestiž).
- **Seberealizace** - potřeba rozvíjet schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát (Armstrong, 2007).

Dle Tureckiové (2004) je dále možné těchto pět vzestupně uspořádaných skupin rozdělit, přičemž fyziologické potřeby spolu s potřebami bezpečí a jistoty jsou označovány také jako potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové.

Přesto v hierarchii potřeb podle A. Maslowa, zdá se, něco důležitého chybí, Plamínek (2010) tudíž doplňuje Maslowovu pyramidu potřeb ještě o nulné patro - potřebu prožívání příjemných pocitů a unikání pocitům nepříjemných.

Maslow řekl, že „člověk je živočich s přáními“; pouze neuspokojená potřeba může motivovat chování a dominantní potřeba je základním motivátorem chování (Armstrong, 2007).

Maslowova teorie hierarchie je založena na předpokladu, že člověk uspokojuje své potřeby od „nižších“ k „vyšším“. Tzn, že pokud je uspokojena jedna úroveň potřeb, potom člověk přechází k uspokojování potřeb další „vyšší“ úrovně (Eggert, 2005).

Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul - když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují (Armstrong, 2007).

2.3.1.2 Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Frederick Herzberg (1966) prohlašoval, že některé aspekty práce umožňují lidem uspokojit vyšší potřeby, které nazval „satisfactory“ (motivátory). Tvrdil, že lidé očekávají více od svých pracovních míst než jen finanční ohodnocení, jde jim též o uznání, odpovědnost, pocit úspěchu či možnost růstu (Beck, 2004).

Když jsou v pracovní pozici podle Adaira (2004) přítomny některé z těchto faktorů, naplnění základních potřeb jednotlivce je takového stupně, že daného pracovníka uvedou do období, v němž bude pociťovat mimořádně pozitivní pocity k práci a spokojenost.

Přesto však existují některé složky práce, které ve své nepřítomnosti způsobují nespokojenost. Takové „dissatisfactory“ (hygienické faktory) se obvykle týkají nepříjemných vnějších podmínek, jako je firemní strategie a její administrativní, dohled, pracovní podmínky, vztahy s ostatními, postavení ve firmě a jistota práce (Beck, 2004).

Dle Eggerta (2005) pak tato teorie vychází z toho, že hygienické faktory musí být v práci přítomny jako základna pro spokojenosti, ale samy o sobě uspokojení z práce nepřinesou, ani nejsou samy o sobě motivátory. Aby bylo možné hovořit o motivaci a pracovní spokojenosti, musí být v práci přítomny satisfaktory. Tím zaměstnanci „rostou“ a jsou povzbuzováni k lepším výkonům.

2.3.2 Teorie zaměřené na průběh motivačního procesu

Ve srovnání s dříve uvedenými teoriemi zaměřenými na poznání motivačních příčin mají menší frekvenci aplikace. Zahrnují řadu rozmanitých postupů. Terminologicky jsou dosud nejednotné, a to počínaje různými názvy pro stejné teorie, a obráceně. Proto se zvolená označení někdy přiklonila spíše k výstižnější charakteristice obsahové stránky než k nevhodně znějícímu doslovnému překladu.

V oblasti manažerského použití nejčastěji přicházejí v úvahu například Vroomova teorie očekávání a Adamsova teorie spravedlivé odměny (Vodáček, Vodáčková, 2009).

2.3.2.1 Vroomova teorie očekávání

Tuto problematiku, zejména v relaci k pracovní motivaci, propracoval V. H. Vroom (1964); motivace je zde chápána jako funkce valence a expektance [$M = f(V \cdot E)$], přičemž valence je dána poměrem vynaloženého úsilí k atraktivitě cíle (např. výši odměny) a expektance pravděpodobností dosažení cíle. Je-li valence a expektance vysoká, je vysoká i úroveň motivace (Nakonečný, 2004).

V praxi bývá Vroomova teorie často považována za aplikačně náročnou vzhledem k tomu, že klade značné požadavky na psychologii a zásadovost jednání manažerů (Vodáček, Vodáčková, 2009).

2.3.2.2 Adamsova teorie spravedlivé odměny

Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání. Člověku - pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce se vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, jednak efekty, které přináší práce jemu, s 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 (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Jak připomíná Adams in Armstrong (1999), existují dvě formy spravedlnosti: distributivní spravedlnost, která se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přispění a v porovnání s ostatními; a procedurální spravedlnost, která se týká toho, jak zaměstnanci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitosti).

Dle Armstronga (1999) teorie spravedlnosti ve skutečnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, jestliže se s nimi bude zacházet spravedlivě, a demotivováni, jestliže se s nimi bude zacházet nespravedlivě.

Jak Adair (2004) ve své knize píše - dávat spravedlivé odměny - to se v řadě situací snadněji řekne, než udělá. Tento princip je však stále důležitý a musí se najít cesty k jeho správné aplikaci.

2.3.3 Teorie zaměřené na speciální účely

Tato třetí a zároveň poslední skupina motivačních metod přiřazuje k dříve uvedeným dvěma skupinám několik speciálních metod či přístupů vhodných pro rozmanité manažerské aplikace. Obvykle se k nim přiřazují motivační přístupy dle Vodáčka a Vodáčkové (2009):

- ***Participace zaměstnanců na rozhodování*** - spoluúčast zaměstnanců na rozhodovací činnosti.

- ***Pro sebemotivaci manažerů*** - znamená nejen motivovat své spolupracovníky, ale dokázat vytvořit podmínky, které jsou příznivé pro vlastní zainteresovanost na manažerské práci.
- ***Ostatní motivační přístupy*** - zaměřené na řešení speciálních úloh.

2.4. Zdroje motivace

Bernová, Nový a kol. (2007) uvádějí, že porozumění problematice motivace lidského chování předpokládá také pochopení toho, jak vlastně motivace vzniká, z čeho pramení a jaké skutečnosti mají vliv na to, že člověk něco chce a naopak jiné skutečnosti odmítá.

Jako zdroje motivace označujeme právě ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí. Těchto skutečností je ovšem celá řada. K základním zdrojům motivace patří:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- hodnoty,
- ideály.

Podstatné však v této souvislosti nepochybně je, že právě poznání konkrétní povahy zdrojů motivace určitého člověka umožňuje lepší pochopení jeho chování, jednání i prožívání a tím i efektivnější ovlivňování jeho činnosti (Provazník, Komárková, 1998).

2.4.1 Potřeby

Z hlediska psychologie prožívání je potřeba stavem přání a žádosti, který vyvolává určité chování, tj. motivuje ke specifické aktivitě (Deiblová, 2005).

V rovině prožívání se podle Provazníka a Komárkové (2004) projevuje jako nelibě pociťovaný stav napětí, který vyvolává tendence k odstranění onoho napětí, tj. který zpravidla vede k uspokojení příslušné potřeby.

Deiblová (2005) ve své knize rozlišuje:

- **vitální (primární) potřeby** jako hlad, žízeň, vyhýbání se bolesti, sexualita atd., které jsou vrozené a slouží k přežití, a
- **sekundární (specificky lidské) potřeby**, které fungují stejně jako primární potřeby, jsou však „naučené“ a „slouží“ takříkajíc zprostředkovaně primárním potřebám.

Zatímco jsou dle Kellera in Deiblová (2005) primární potřeby prožívány nevědomě a „pudově“, sekundární potřeby jsou vědomé, kontrolované volní akty.

Hyblík a Nakonečný in Provazník, Komárková (1998) vysvětlují pojem nevědomé potřeby jako potřeby, u nichž si subjekt neuvědomuje motivační souvislosti.

2.4.2 Návyky

Dalším fenoménem, který je třeba poznat na cestě za porozuměním motivaci člověka, jsou návyky, které jsou hybnou silou motivace. Jde o určité mechanismy, které spoří energii potřebnou na myšlení, rozhodování, volní úsilí. Návyky jsou zautomatizované činnosti, které vznikly opakováním. Nemusíme se dnes a denně rozhodovat, ale postupujeme automaticky (Vysekalová a kol., 2007).

2.4.3 Zájmy

V neposlední řadě působí jako zdroj motivace lidské také zájmy. Je to oblast velmi široká a dynamicky se rozvíjející. Lidské zájmy jsou pestré a různorodé (Vysekalová a kol., 2007).

Zájmy jsou dle Todta in Deiblová (2005) pojímány jako „tendence chování či jednání, které jsou relativně stálé a relativně zobecnitelné, které ve svém zrodu jsou v úzkém vztahu s rozvojem sebehodnocení, a které jsou silně závislé na přijaté roli pohlaví“.

Pojem „zájmu“ podle Debilové (2007) obsahuje:

- Zaměření pozornosti na určitý objekt.
- Pocit, že určitý objekt či událost má význam jen pro člověka samého.
- Příjemný pocit, který člověk má při činnosti, „jíž bez překážek dosáhne svého cíle“.
- Tendence angažovat se pro určitou činnost výhradně z vnitřní motivace.
- Zvídavé chování.

2.4.4 Hodnoty

Hodnota je subjektivní význam, který člověk přisuzuje určitým objektům, událostem, situacím nebo činnostem v souladu se svými potřebami a zájmy (Kocianová, 2010).

Nakonečný in Kocianová (2010) vymezuje hodnotu explicitně či implicitně pro jedince charakteristické pojetí žádoucího, které ovlivňuje volbu způsobů chování, jeho prostředků a cílů.

Hodnoty se tak dle Nakonečného (2004) stávají součástí sebepojetí a fungují jako motivy jeho obrany: člověk hlídá sám sebe, aby byl tím, kým chce být.

Během svého života si každý člověk vytváří určitý hodnotový systém, který má ráz hodnotové orientace. Uspořádání hodnot je u různých lidí odlišné, což přispívá k rozmanitosti jejich usilování.

Soulad hodnotové orientace lidí s průběhem jejich života a zejména s významnými životními událostmi jim přináší spokojenost a klid, nesoulad naproti tomu strádání (Mayerová, 1997).

2.4.5 Ideály

Ideály vycházejí dle Sarnoffa in Nakonečný (2004) z konkrétních hodnot, mohou mít silný emoční náboj a mohou fungovat jako „vnitřní“ stimuly“, jež nás provokují k úsilí o jejich dodržování.

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

2.5 Překážky motivace

Veškerá motivovaná činnost člověka je činností, která směřuje k určitému cíli. Dosažení stanoveného cíle znamená pro člověka obvykle uspokojení vzbuzených motivů a navíc dává prostor pro možnost vzniku motivů nových, vyšších. Uvedené však zdaleka neprobíhá hladce a bezproblémově, mohou se vyskytnout okolnosti, které motivaci brání nebo ji vůbec neumožňují (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Tyto náročné situace jsou pak podle Nakonečného (2004) označovány jako:

- frustrace,
- konflikt,
- stres.

2.5.1 Frustrace

K frustraci dle Armstronga (1999) dochází, když jedinci dojdou k názoru, že je jim bráněno v dosahování jejich cílů, což znamená, že jejich přání a potřeby nebudou asi uspokojeny.

Fenomén frustrace je významný právě tím, že vždy ovlivňuje veškerou činnost, chování i prožívání člověka (Provazník, Komárková, 1998).

Podle Nakonečného (2004) lze zásadně rozlišit:

- ***vnitřní zdroje frustrace*** - jsou zábrany pro určitý způsob chování, který by jedinci přinesl silné uspokojení, ale kterého se obává. Pocit úzkosti může být tedy takovým zdrojem vnitřní frustrace.
- ***vnější zdroje frustrace*** - jsou jednak fyzické překážky a jednak určité způsoby chování a postoje sociálního okolí jedince.

Frustrované chování bývá podle Stýbla (1992) zaměřeno především na odstranění těchto zdrojů frustrace; proto bývá obvykle doprovázeno agresí v jejích různých podobách nebo dalšími psychickými obrannými reakcemi.

2.5.2 Konflikt

Zvláštním případem frustrace je podle Nakonečného (2004) konflikt, který vyjadřuje stav prožívání neslučitelných tendencí, resp. rozhodování se mezi dvěma nebo více různými tendencemi. Konflikt je frustrující již tím, že znamená oddálení žádoucí nebo nutné reakce a že uvádí jedince do více či méně náročného stavu rozhodování.

Stýblo (1992) uvádí, že důsledky konfliktních situací vedou často ke snížení pracovního výkonu jednotlivce i kolektivu a ke zvýšení psychické zátěže.

K osobnostním předpokladům úspěšného řešení konfliktních situací uvedeného typu či k předpokladům jejich předcházení patří především vyšší míra osobnostní zralosti, rozhodnost a schopnost uplatnit svou vůli (Provazník, Komárková, 2004).

2.5.3 Stres

Slovo stres bylo do češtiny přijato z angličtiny a znamená tíseň, tlak či nesnáz, často se ale nesprávně zaměňuje se slovem zátěž (Mayerová, 1996).

Selye in Beck (2004) řekl, že stres je stav, projevující se pomocí příznaků, které charakterizuje určitý emocionální boj.

Stres podle Krninské (2002a) působí na psychiku jedince a znemožňuje mu přirozený výkon činnosti, i když má odpovídající předpoklady ji zvládnout. V našem životě je běžným jevem a jeho důsledky mají negativní vliv na náš zdravotní a psychický stav. Proto není zbytečné učit se poznávat, jak mu předcházet a jak ho zvládat.

2.6 Pracovní motivace

V moderní společnosti je více či méně obvyklé, že lidé pracují. Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Prostřednictvím práce si totiž člověk podle Kocianové (2010) uspokojuje mnohé své potřeby, a to potřeby existenční i sociální. V pracovním životě mají lidé různé preference, usilují například o uspokojení potřeby vysokého výdělku, potřeby upevnění své pozice, optimálních vztahů s kolegy a nadřízeným, potřeby úspěchu v pracovní činnosti a ocenění toho výkonu či potřeby rozvoje a pracovního postupu.

Proto je mylné se domnívat, že jeden přístup k motivování bude vyhovovat všem lidem. (Armstrong in Kocianová (2010), neboť motivace lidí k práci není jednoduchou záležitostí.

Dle Tureckiové (2004) se pracovní motivací rozumí vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů). Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o postojích člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci

v určité firmě nebo typu organizace (obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti).

2.6.1 Faktory ovlivňující pracovní motivaci

Jak uvádí ve své knize Niermeyer a Seyffert (2005), motivace podléhá silným výkyvům a může za to právě působení různých faktorů, ovlivňujících naši motivace. Tyto činitele však nepůsobí izolovaně - naopak jsou propojeny sítí specifických vztahů.

Mezi konkrétní faktory ovlivňující pracovní motivaci můžeme zařadit tyto následující dle Khellerové in Tureckiová (2004):

- náplň práce a dohodu na výkonových cílech,
- participaci zaměstnanců a možnost angažovat se na cílech firmy,
- přenášení pravomocí a odpovědnosti za výkon,
- efektivní komunikaci manažera s pracovníky a systém zpětné vazby,
- informovanost o dění ve firmě a poskytování všech informací pracovníkům, potřebných pro pracovní výkon, ale i pro pocit jistoty, že s nimi firma počítá,
- nastolení vztahů, podporují firemní kulturu i interpersonální vztahy,
- možnost osobního a profesního rozvoje a kariérové růstu,
- spravedlivý a průhledný systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu,
- sociální program podniku
- způsob chování manažera vůči spolupracovníkům, který zakládá styl řízení nebo vedení lidí ve firmě.

2.7 Motivační profil

Tak jako je pracovní motivace situačně podmíněná a proměnlivá, tak na druhé straně platí, že motivační ladění a zaměřenost osobnosti jeví určitou stabilitu a je vnitřně konzistentní.

V této souvislosti se hovoří o motivačním profilu člověka, který je vyjádřením relativně trvalé nebo dlouhodobé orientace a preference určitých potřeb a hodnot, a to v kontextu celkového zaměření (profilu) osobnosti.

Takovou relativní konstantou může být například potřeba a hodnota práce jako takové či potřeba sociálního kontaktu, ocenění, tendence prosazovat se, kooperativnost a nezávislost a jsou v motivačním profilu vyjadřovány mírou, v níž je jednotlivec upřednostňuje (Tureckiová, 2004).

Pro zobecnění: Každému člověku je tedy v každé dimenzi motivačního profilu vlastní určitá pozice, určité místo, které je pro něj typické a příznačné. Tato pozice pak představuje jednu z významných motivačních charakteristik jedince (Provazník, Komárková, 2004).

2.7.1 Motivační typy lidí

Plamínek (2010) ve své knize popisuje 4 základní lidské motivační typy a zdůrazňuje a vyhraňuje mnohé jejich rysy s cílem vytvořit jakýsi hrubý obraz každého typu.

2.7.1.1 Objevovatelé

Objevovatelé jsou vymodelováni dynamickými preferencemi a zaměřením na užitečnost. V chování se zpravidla projevují značnou porcí nezávislosti a samostatnosti. To, co je nejvíce přitahuje, je zdolávání překážek, přijímání výzev a objevování něčeho nového. Bývají často netrpěliví, chtiví informací a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí. Zpravidla toho moc nenamluví, ale dokáží se ozvat při narušování jejich kruhů. Váží si své svobody a dokáží respektovat i svobodu jiných lidí. V objevovatelích sídlí maximum racionální inteligence a nejlepší předpoklady pro vědeckou a kreativní práci, která však nemá týmovou povahu.

2.7.1.2 Usměrnovatelé

Usměrnovatelé jsou kombinací dynamických preferencí a zaměření na efektivitu. Dynamická složka jejich založení jim však nebrání v riskantních aktivitách a přitahuje je i možnost mít vliv na jiné lidi. Velmi citlivě vnímají hierarchická uspořádání společnosti a rádi jsou středem pozornosti. Často bývají velmi vnímaví k tomu, co je a co není vhodné. Umí i dobře prodávat myšlenky, dovedou přesvědčit jiné a rádi a dobře soutěží. Usměrnovatelé proto bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí.

2.7.1.3 Slad'ovatelé

Slad'ovatelé jsou typy uhnětené ze zaměření na stabilitu a efektivitu. Jejich existence a význam jako by potvrzovaly důležitost sociálních vztahů pro stabilitu a efektivitu systémů. Prakticky vše se u nich točí kolem lidí a je pro ně naopak důležitý horizontální, hierarchický rozměr mezilidských vztahů. Rádi se ptají, mají zvyk vyslechnout si odpověď druhých a nevadí jim, že má někdo jiný názor. Dokáží tak výborně pochopit druhé v oblasti pocitů a emocí, neboť mají vysoce vyvinutou empatii. Slad'ovatelé jsou oporou sociální struktury a snaží se, aby prostředí, ve kterém pracují, bylo dokonalé, příjemné, lidské a chápající.

2.7.1.4 Zpřesňovatelé

Zpřesňovatelé patří mezi poměrně nenápadný, ale pilný typ motivačního založení a jsou kombinací zaměření na užitečnost a stabilitu. Nevytvářejí však dokonalé prostředí, ale rádi by byli dokonalí sami. Bývají spolehliví, pečliví, přísní na sebe i na své okolí a mají rádi dobrou organizaci práce a pořádek. Neradi riskují a důležité jsou pro ně normy a pravidla. V komunikaci působí chladně a racionálně. Zprostředkovatelé jsou loajální k firmám a respektují své nadřízení bez ohledu na to, zda je milují nebo nenávidí.

2.8 Motivační strategie

Strategie, které společnosti využívají k motivaci svých zaměstnanců, nezávisí jen na jejich podnikatelských strategiích, ale i na velikosti a složitosti organizace a její pracovní síly (Branham, 2009).

Zásadní rozhodování o lidských zdrojích a jejich motivaci je třeba provádět dlouhodobě a plánovitě, v souladu s předpokládaným rozvojem podniku či organizace. Inspirativní bývá čerpat náměty na vytvoření správného motivačního konceptu přímo z řídicí praxe (Stýblo, 1992).

Motivační strategie mají podle Armstronga (1999) za úkol vytvořit pracovní prostředí a vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se budou například zabývat:

- měřením motivace za účelem zjištění oblastí, v nichž je třeba zlepšit motivaci,
- zabezpečením toho, aby měli zaměstnanci pocit, že si jich organizace váží,
- vytvářením klimatu v organizaci, který bude posilovat motivaci,
- zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí,
- formováním odpovědného chování a oddanosti zaměstnanců,
- řízením pracovního výkonu, či
- řízením odměňování.

Její efektivní vytváření a realizace však podle Armstronga (2007) do značné míry závisí na strategické schopnosti manažerů organizace, neboť musí být vyjádřena ve strategických cílech a formulována a realizována pomocí strategických plánů.

Bude se jednat o formulování takových cílů, které budou působit pro spolupracovníky motivačně, popřípadě budou hladinu motivace udržovat a posilovat. Aby formulace cílů pro spolupracovníky vyzněla motivačně, musí být tyto cíle vypracovávány společně, v rámci dialogu (Niermeyer, Seyffert, 2005).

2.9 Motivační program

Programy v oblasti lidských zdrojů dle Armstronga (2007) umožňující, aby se strategie, politika a praxe v oblasti lidských zdrojů realizovaly podle plánu.

Motivační program musí vždy vycházet z konkrétní situace a potřeb konkrétního podniku v daném čase. Z toho vyplývá, že není možné vytvořit jakýsi modelový, obecně platný motivační program (Provazník, Komárková 1998).

Podle Stýbla (1992) jsou či mohou být motivační programy velmi účinnými prostředky zvyšování úrovně řízení. Nelze je však sestavovat jako pouhé soubory - byť sebelépe myšlených - opatření. Vedle nezbytných souvislostí se strategií rozvoje celého podniku musí přihlížet také k psychologickým a sociálním požadavkům účinného ovlivňování lidského jednání a chování v pracovním procesu.

Motivační program organizace zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná se celým systémem řízení lidí v organizaci. Úkolem motivačního programu organizace je ovlivňování pracovní ochoty lidí, jejich výkonnosti, spokojenosti a stabilizace (Kocianová, 2010).

Tureckiová (2004) ve své knize podotýká, že tento program, podporující motivaci pracovníků, souvisí také s programy a systémy vzdělávání a rozvoje pracovníků a systémy odměňování.

Funkcí motivačního programu je tedy podle Provazníka a Komárkové (1998) vytvářet na úrovni podniku takové podmínky, které budou podporovat optimální motivaci všech pracovníků podniku.

Dle Bedrnové, Nového a kol. (2007) musí tvorbě motivačního programu předcházet poznání a zhodnocení všech skutečností, které mají na fungování podniku, na pracovní ochotu (motivaci) a výkonnost pracovníků podstatný vliv.

Příprava a uskutečňování motivačního programu je činnost odborně a organizačně náročná. Vyžaduje posilování jednotného postupu všech pracovníků při řízení lidských zdrojů, jak personalistů, tak pracovníků řídicích a podílejících se na vedení lidí a pracovních skupin, ale také respektování zásad etiky a etického kodexu podniku (Krninská, 2002a).

Zatím se v našich organizacích s motivačním programem setkáváme pouze výjimečně. Ukazuje se, že nejobtížnější je učinit první krok, to znamená, přijmout rozhodnutí vypracovat motivační program. Jeho uskutečnění zpravidla předpokládá změnu celkového přístupu k úloze zaměstnaneckého kolektivu v organizaci (Mayerová, 1997).

2.10 Stimul a stimulace

Od pojmů „motivace“ a „motiv“ je vhodné odlišit dva velice blízké, nikoliv však totožné pojmy - pojem „stimulace“ a „stimul“. Někteří psychologové ale tyto pojmy striktně nerozlišují nebo alespoň nevymezují jejich skutečný obsah (Provazník, Komárková, 1998).

Plamínek (2008) však tyto pojmy rozlišuje a vidí mezi nimi zásadní rozdíl. Uvádí, že zatímco motivy působí zevnitř, jsou „naše“, tak stimuly přicházejí zvenčí a „našimi“ se teprve stávají.

Stimulem (pobídkou) je pak přitom podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) jakýkoliv vnější podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.

Obdobně jako Plamínek (2008), spatřuje základní rozdíl mezi pojmy motivace a stimulace i Bedrnová, Nový a kol. (2007) a to ve skutečnosti, že stimulace skutečně představuje působení na psychiku jedince zvnějšku. Může mít přitom rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů.

Tyto vnější podněty (zásahy) by však měly být podle Kleibla, Dvořákové a Hüttlové (1998) v souladu s vnitřní strukturou potřeb - motivů člověka.

V souvislosti se stimulací práce můžeme poté hovořit dle Krninské (2002a) o záměrném ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrném ovlivňování jejich pracovní ochoty. Cílevědomá orientace podniku na racionální stimulaci pracovníků by se pak podle ní měla objevit v podobě motivačního programu.

2.10.1 Stimulační prostředky

Kleibl, Dvořáková a Hüttlová (1998) tvrdí, že stimulačními prostředky je nutno rozvinout usměrňování činnosti objektu motivace ve všech jejích složkách. Dosažení žádoucích cílů podniku má však být v souladu právě s uspokojováním těch motivačních proměnných, které ovlivňují chování tohoto objektu.

Základní podmínkou pro účinnou stimulaci je proto podle Bedrnové, Nového a kol. (2007) znalost jejich osobnosti a v rámci osobnosti pak znalost motivačního profilu. Tím se právě snadněji podaří vybrat z množství stimulačních prostředků právě ty, které budou nejúčinnější.

Deiblová (2005) v zásadě rozlišuje tyto výkonové prostředky stimulace:

- materiální,
- nemateriální pobídky.

2.10.1.1 Materiální pobídky

Bývají považovány za hlavní stimulační prostředek, zejména proto, že jsou zdrojem existenčních prostředků důležitých pro život pracovníka (Bedrnová, Nový a kol., 2007).

Dle Deiblové (2005) sem patří především uspokojivá mzdová politika (v podobě různých forem mzdy), ale také ostatní materiální výhody.

Tyto zaměstnanecké výhody jsou tedy složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny (Armstrong, 1999).

Zaměstnanecké výhody můžeme dle Armstronga (1999) rozdělit do těchto kategorií:

- penzijní systémy,
- osobní jistoty: výhody, posilující osobní jistoty zaměstnance a jeho rodiny formou nemocenského, zdravotního, úrazového nebo životního pojištění;
- finanční výpomoc: půjčky, výpomoc při koupi domu, slevy na zboží a služby společnosti;
- osobní potřeby: dovolená na zotavenou a jiné formy dovolené, péče o děti, rekreace, sport;
- podnikové automobily,
- jiné výhody: dotované stravování, úhrada telefonních výloh, mobilní telefony, atd.

2.11 Motivace formou nemateriálních pobídek

Budoucnost materiální stimulace při řízení lidských zdrojů má ovšem širší dimenze než jen ocenění přínosu zaměstnance penězi a zaměstnaneckými výhodami. Strategické odměňování sleduje hlavně propojení těchto odměn za práci s různými formami uznání a ostatními nástroji řízení lidských zdrojů (Krninská, 2002a).

I Deiblová (2005) se přiklání k názoru, že samo zlepšení materiálního odměňování u některých pracovních sil nestačí k tomu, aby vyvolalo zvýšení jejich výkonu.

Jedná se tak především u kvalifikovaných zaměstnanců, pro které jsou hodnotné obzvláště příležitosti pro jejich profesionální rozvoj a osobní růst (Adair, 2004).

Deiblová (2005) uvádí tzv. „hrubé rozdělení“, z něhož vyplývají tři základní skupiny nemateriálních výkonových pobídek:

- ***sociální pobídky***: Dobré sociální vztahy na pracovišti představují základní pobídku a velmi přispívají k pracovní spokojenosti a tím nepřímo také k ochotě podávat výkon.
- ***pobídky plynoucí z práce samé***: Tyto pobídky slouží k naplnění vnitřních motivů pracovníků. V zásadě jde o to umožnit jim více samostatnosti, zajímavější činnost, širší odpovědnost a seberozvoj.
- ***možnosti vzdělání a vzestupu***: Možnostem vzdělání a postupu přikládají někteří pracovníci velkou hodnotu, a pokud se jim nenabídnou dostatečné pobídky, je možno očekávat, že začnou přemýšlet o změně jejich zaměstnání.

Pracovní ochotu a výkon ovlivňují podle Provazníka a Komárkové (2004) stimulačně také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se o celkový image podniku. Platí, že čím je podnik společensky uznávanější a prestižnější, tím více tento fakt stimuluje práci.

3. METODIKA VÝZKUMU

3.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je zkoumání a popis motivačního systému ve vybraném podniku a jeho dopad na řízení podniku.

V této bakalářské práci je věnována pozornost především analýze a zhodnocení současného stavu motivačního systému ve společnosti CVP Galvanika s.r.o. s cílem zjistit motivační faktory, jež má daná společnost zahrnuta ve svém motivačním programu včetně jeho dopadu na řízení podniku. Na základě údajů získaných z dotazníkového šetření pak navrhnout případná zlepšení, která by vedla k vyšší úrovni pracovní motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti s pracovním prostředím.

Podkladem pro zhodnocení současného stavu motivačního systému tak budou především získané informace od zaměstnanců společnosti, neboť právě oni nám mohou poskytnout důležité údaje, jež by mohly vést k vylepšení stávajícího motivačního programu společnosti.

3.2 Vymezení zkoumaného souboru

Jak již bylo zmíněno výše, pro provedení průzkumu byla vybrána ryze česká společnost CVP Galvanika s.r.o. se sídlem v Příbrami, která se specializuje na provádění povrchových úprav kovových výrobků se zaměřením na galvanické zinkování či zinkování legované niklem. Na českém trhu působí již od roku 1992 a postupem času se stala významným dodavatelem pro automobilový průmysl s portfoliem více jak 350 zákazníků.

V současné době zaměstnává společnost celkem 185 zaměstnanců, z nichž přibližně 10% představuje jakýsi „nadstav“ pro případ rostoucí míry fluktuace.

Dotazníkové šetření bylo provedeno na centrále společnosti a všech jejích pobočkách v Čechách i na Moravě. Průřezem celé společnosti byly osloveny dvě skupiny zaměstnanců: řadoví pracovníci a management. Záměrem tak bylo zahrnout do průzkumu zaměstnance většiny pracovních činností, jež jsou ve společnosti prováděny, s cílem lepšího proniknutí do motivačního systému podniku. Celkem se průzkumu zúčastnilo 117 zaměstnanců, z nichž bylo 86 řadových pracovníků a 31 řídicích pracovníků.

3.3 Fáze metodického postupu

V rámci zkoumání a popisu motivačního systému a jeho dopadu na řízení společnosti CVP Galvanika s.r.o. byl pracovní postup rozvržen do tří vzájemně navazujících fází: přípravné fáze, fáze sběru dat a fáze zpracování dat.

3.3.1 Přípravná fáze

Před samotným sběrem a zpracováním získaných dat bylo v první řadě důležité prostudovat literární prameny vztahující se k motivaci v návaznosti na oblast řízení podniku v současné i budoucí (znalostní) společnosti. Po stanovení těchto teoreticko metodologických východisek empirického šetření bylo dále nutné získat potřebné informace o společnosti pomocí rozhovorů s vedením společnosti nebo čerpáním z internetových stránek a vnitřních dokumentů společnosti.

Nedílnou součástí přípravné fáze byl také výběr výzkumné metody. K získání hlavních zdrojů informací byl zvolen anonymní dotazník jako nejvhodnější průzkumná metoda mezi zaměstnanci společnosti CVP Galvanika s.r.o.

3.3.2 Fáze sběru dat

Dotazníková metoda je nejznámější výzkumnou metodou, při níž tazatel získává z dotazníku odpovědi od respondenta. Dotazník je tudíž formulář, který slouží k zaznamenávání zjišťovaných informací. Základem dotazníku je soubor otázek, jež je třeba si při sestavování dotazníku dobře promyslet. Otázky by měly být jednoduché a přímé, aby jim dotazovaný respondent rozuměl. Důležité je také správné navození atmosféry při vyplňování dotazníku. Z tohoto důvodu je ke každému dotazníku připojen krátký text, obsahující základní a stručné vysvětlení účelu tohoto šetření.

V dotazníku byly voleny především uzavřené otázky, neboť poměrně rychle a přesně zjistí respondentův názor na danou problematiku. Odpovědi jsou buď alternativní, nebo odstupňované. V menší míře se v dotazníku vyskytují i otázky s otevřeným koncem, nejčastěji se jedná o doplnění v otázce variantou „jiná odpověď“.

Dotazník byl mezi zaměstnance společnosti CVP Galvanika s.r.o. distribuován v tištěné podobě bez zřetele na pohlaví a věk prostřednictvím vedení společnosti, což výrazným způsobem přispělo k jejich vyšší návratnosti. Celkem tak bylo rozdáno 140 dotazníků. Termín pro jejich vyplnění byl stanoven na 15 dní v průběhu měsíce listopadu 2011.

Vytvořený dotazník se skládá z 28 otázek a tvoří přílohu č. 1 této bakalářské práce. Je rozdělen do dvou částí, z nichž první je identifikační a druhá část se týká samotného účelu dotazníkového šetření, pomocí něhož má být zjištěn současný stav motivačního systému společnosti.

3.3.3 Fáze zpracování dat

V první řadě byly zkontrolovány všechny dotazníky, zda jsou vyplněny úplně a správně, poté je rozřídila a následovalo zpracování získaných dat od respondentů. Doplňující informace k vyplněným dotazníkům byly shromážděny ve stejném časovém období.

Z celkového počtu 140 rozdaných dotazníků se zpět vrátilo 117 dotazníků, tzn., že jejich návratnost činila 84%, což je poměrně vysoká úspěšnost.

Všechna získaná data z dotazníkového šetření byla počítačově zpracována pomocí programů Microsoft Excel a Microsoft Word. Pro názornější představu bylo využito tabulek a sloupcových grafů. Ke každé otázce je také připojena slovní interpretace výsledku a diskuse.

4. CHARAKTERISTIKA OBJEKTU ZKOUMÁNÍ

4.1 Historický vývoj společnosti CVP Galvanika s.r.o.

Bez restituce a rovněž bez jakékoli účasti zahraničního kapitálu, byla společnost CVP Galvanika s.r.o. založena v roce 1992 trojicí pracovníků galvanizovny ORTAS a.s. Iniciály příjmení zakladatelů společnosti (CENKNER Augustin, VANČURA Ivan, PAJTAI Ján), se staly základem pro název silné české společnosti na trhu povrchových úprav kovů.

Rozvoj společnosti CVP Galvanika s.r.o. lze dokumentovat nejen tím, že společnost zahájila výrobní činnost (provoz 01) v Příbrami v roce 1993 v pronajatém objektu galvanizovny ORTAS a.s. se 17 zaměstnanci a ročním obratem 11 mil. korun a v roce 2001 již zaměstnávala téměř 100 lidí a tržby převyšovaly 60 mil. korun, ale fakt, že převážnou část zisku reinvestovala do nákupu přístrojů, údržby budov a budování dalších technologických celků.

Akce, které měly pro společnost zásadní význam, byly například rekonstrukce a automatizace bubnové pokovovací zinkovací linky v letech 1993-1994 a v roce 1995 rekonstrukce chromovací linky na linku slabě kyselého zinku s automatickým řízením. Dále odkoupení pronajatého objektu od ORTAS a.s. včetně technologie, pronajmutí provozu 02 v Příbrami od výrobního družstva ELKO Nový Knín a později jeho odkoupení, pořízení provozu 03 ve Ždánicích odkoupením galvanizovny v roce 2002 a v neposlední řadě i pořízení provozu 04 ve Slavičíně odkoupením společnosti KOMAS s.r.o. v roce 2008.

V roce 1998 začaly provozní zkoušky technologie těžkých povrchových úprav určené pro automobilový průmysl. Pro realizaci tohoto projektu bylo nezbytné postavit novou neutralizační stanici v roce 1999 a v následujícím roce došlo k zprovoznění nové výrobní automatické linky ZnNi. V roce 2001 byla společnost certifikována podle

ISO 9001:2000 a VDA 6.1:2003. Poslední významnou událostí byla v letech 2005-2006 výstavba nové výrobní pokovovací linky s hromadnou technologií a se závěsnou technologií na provozech 01 v Příbrami a 03 ve Ždánicích. Tento projekt byl spolufinancován Evropským fondem pro rozvoj a Ministerstvem průmyslu a obchodu.

4.2 Filosofie společnosti

Od prvopočátku vycházela filosofie společnosti CVP Galvanika s.r.o. ze základního principu podnikatelské aktivity, což je dosažení zisku a současně tudíž úspěchu na trhu povrchových úprav s maximálním důrazem na plnou spokojenost zákazníka v duchu hesla: „Váš výrobek + naše povrchová úprava = společný úspěch“.

Pro naplnění výše uvedeného hesla se vedení společnosti zavázalo:

- rozvíjet, zkvalitňovat a rozšiřovat stávající technologie těžké protikoroze povrchové úpravy na svých provozech, která zákazníkům nabízí výrazné zlepšení užitné hodnoty výrobků;
- důsledně zajišťovat a naplňovat předpoklady pro certifikaci systému jakosti;
- soustavně sledovat a vyhodnocovat efektivitu procesů a postupů jakostních, technologických i finančních za předpokladu stálého zajišťování dodavatelské spolehlivosti;
- veškeré vynaložené úsilí směřovat k naplnění spokojenosti zákazníka, tj. maximální snaha o splnění i těch nejnáročnějších požadavků, přání i očekávání;
- stále systematicky zajišťovat účelný rozvoj a motivaci lidských zdrojů s následným využíváním duševního a fyzického potenciálu zaměstnanců pro soustavný rozvoj společnosti;
- s orientací na potřeby zákazníků průběžně prověřovat možnosti zajistit ekologické a korozně značně odolné úpravy dle nových trendů v oboru;

- zajišťovat ekonomický potenciál pro rozvoj společnosti pro soustavné zdokonalování technologického zázemí;
- při poskytování stávajících a současně i v rámci nově zaváděných výrobků a služeb uplatňovat neustálou snahu o minimalizaci negativních dopadů na životní prostředí;
- prostřednictvím vzdělávání zaměstnanců působit na jejich environmentální povědomí a odpovědné chování k životnímu prostředí;
- neustále budovat takový rozvoj společnosti, který bude vždy plně podporovat zásady a podmínky ekologie a ochrany životního prostředí v souladu s ČSN EN ISO 14 000 a současně začít připravovat systém pro certifikaci;

K úspěšnému naplňování podnikové filozofie nabádá vedení společnosti ke vzájemné spolupráci všechny zaměstnance společnosti, a to prostřednictvím svého motivačního systému.

4.3 Základní informace o společnosti

CVP Galvanika je společnost s ručením omezeným s výhradně soukromým typem vlastnictví. Její sídlo se nachází ve středních Čechách v Příbrami, kde má také své dvě pobočky (provoz 01 a 02). Další pobočky jsou na Moravě ve Žďánicích (provoz 03) a ve Slavičíně (provoz 04).

Společnost podniká na základě živnostenského oprávnění, předmětem její činnosti jsou galvanické a chemické povrchové úpravy kovů, galvanické zinkování hromadné i závěsné, slitinové zinkování zinek-nikl a zinek-železo a práškové lakování.

Vzhledem k vysoké kvalitě vyráběných výrobků a poskytovaných služeb se společnost CVP Galvanika s.r.o. stala významným dodavatelem pro automobilový průmysl. Mezi její finální odběratele tak patří nejen běžní spotřebitelé, ale i velké světoznámé

společnosti jako např. Škoda Auto, Mercedes Benz, Volkswagen, Audi, Peugeot, Ford, Toyota, Opel a další. Portfolio odběratelů tvoří více jak 350 zákazníků a obrát společnosti dosahuje až 240 mil. Kč za rok.

Základní kapitál společnosti je tvořen z velké části peněžitými vklady tří společníků a v současné době činí 5,1 mil. Kč. Všechny vklady, jež byly do společnosti vloženy, jsou splaceny v 100% výši. Obchodní podíl každého společníka představuje 33% účast na majetku společnosti.

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada, do jejíž působnosti a rozhodování spadají všechny podstatné záležitosti dle obchodního zákoníku a společenské smlouvy společnosti. Dozorčí rada, jako kontrolní orgán, nebyla zřízena.

Obchodní vedení společnosti náleží třem jednatelům, kteří jsou zároveň společníky. Každý z jednatelů je oprávněn jednat za společnost samostatně, avšak při závazcích společnosti přesahujících 500 000 Kč jsou povinni všichni tři jednat jednomyslně.

V čele organizační struktury společnosti stojí ředitel, jemuž přísluší řízení celé společnosti. Přímou podřízení řediteli jsou vedoucí jednotlivých úseků: finančně obchodního úseku, výrobně technickému úseku a úseku řízení kvality. Podrobnější členění a strukturu společnosti tvoří příloha č. 2 této bakalářské práce.

4.4 Zaměstnanci společnosti

Vrcholový management společnosti CVP Galvanika s.r.o. si je vědom, že pro soustavný rozvoj společnosti nejsou důležité pouze ekonomické výsledky a finanční ukazatele, ale také zaměstnanci a jejich péče o ně. Z tohoto důvodu společnost dbá na jejich systematický a účelný osobní rozvoj, kvalifikační růst a motivaci s následným využíváním jejich duševního a fyzického potenciálu.

Ve společnosti CVP Galvanika s.r.o. pracuje celkem 185 zaměstnanců, z nichž více jak polovina zaujímá pozice řadových pracovníků. Zbytek zaměstnanců (téměř 30%) tvoří management společnosti ve funkcích vedoucích pracovníků.

Zaměstnanci jsou do společnosti přijímáni na základě uzavření pracovní smlouvy a u vedoucích funkcí jmenováním s tříměsíční zkušební lhůtou, po kterou jsou prověřeny jejich znalosti, dovednosti a způsobilost k výkonu povolání. Po uplynutí této doby jsou zaměstnanci zařazeni na určitou pracovní pozici, jež odpovídá výše uvedeným skutečnostem. Společnost má také ve svých interních dokumentech zpracovanou tzv. „Matici zastupitelnosti pracovníků“, ve které spatřuje potřebu rozvíjet znalosti a dovednosti zaměstnanců pro širší pracovní uplatnění a potřebnou zastupitelnost pracovních pozic v celé společnosti. Ukázka tohoto dokumentu je součástí přílohy č. 3 této bakalářské práce.

Ke zvýšení kvalifikační úrovně, profesních dovedností a znalostí zaměstnanců probíhají ve společnosti vždy začátkem roku nejrůznější formy a druhy odborných školení. Řadoví zaměstnanci jsou školeni především v oblastech: bezpečnost a ochrana zdraví při práci, požární ochrana, obsluha vysokozdvížných vozíků, nakládání s chemickými látkami a další. Pro zaměstnance ve vedoucích funkcích uskutečňuje společnost během roku navíc i různé vzdělávací kurzy pro rozvoj jazykových, komunikačních či manažerských dovedností a znalostí.

Hodnocení zaměstnanců se uskutečňuje pravidelně jednou za půl roku, při nichž dochází k setkání a vzájemné konzultaci mezi zaměstnancem a jeho přímým nadřízeným. Se zaměstnancem jsou vždy prodiskutovány jeho pracovní výkony a výsledky a navrženy případné cesty k jejich zlepšení. U řadových pracovníků obsluhujících výrobní linky jsou jedenkrát za měsíc vypracovány dokumenty, týkající se podílu jednotlivých linek na interních neshodách v závislosti na celkové produkci. Každý pracovník obsluhy určité linky má tak možnost vidět, jakým způsobem se podílí na těchto neshodách a jaká je jeho produktivita v porovnání s ostatními. Část této dokumentace je uvedena

v příloze č. 4 této bakalářské práce. Společnost tento systém hodnocení využívá zejména jako vhodný nástroj motivace, rozvoje a řízení výkonu svých spolupracovníků.

Pokud jde o komunikaci a sdělování důležitých informací zaměstnancům uvnitř společnosti, jsou na každém pracovišti umístěny přehledné nástěnky, kde se zaměstnanci mohou informovat o aktuálním dění v celé společnosti. V opačných případech jsou pro zaměstnance k dispozici schránky pro případné nápady, náměty a připomínky, prostřednictvím nichž mají možnost vyjádřit svůj vlastní názor.

Odměňování zaměstnanců ve společnosti se řídí vnitřním mzdovým předpisem. Zde jsou stanoveny mzdové tarify pro různé pracovní pozice, odstupňované podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce. Dále tento vnitřní předpis upravuje například přiznávání mzdových příplatků za práci ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí, za práci v noci, ve svátek, o sobotách a nedělích, příplatky za vedení, udělování odměn a premií či vyplácení ostatních plnění ve formě náhrad, odstupného atd.

Vedle mzdy a ostatních mzdových požitků poskytuje společnost svým zaměstnancům také určité zaměstnanecké výhody, na které si vyčleňuje částku ve výši 1% z celkového ročního obratu. Mezi tyto výhody patří například příspěvek na životní pojištění, penzijní připojištění, příspěvek na stravování až do výše 70% z ceny hlavního jídla, svoz do zaměstnání či podpora sportovního a kulturního vyžití zaměstnanců.

5. VÝSLEDKY VÝZKUMU

V této části bakalářské práce jsou uvedeny výsledky z dotazníkového šetření a jejich následné zpracování včetně diskuse.

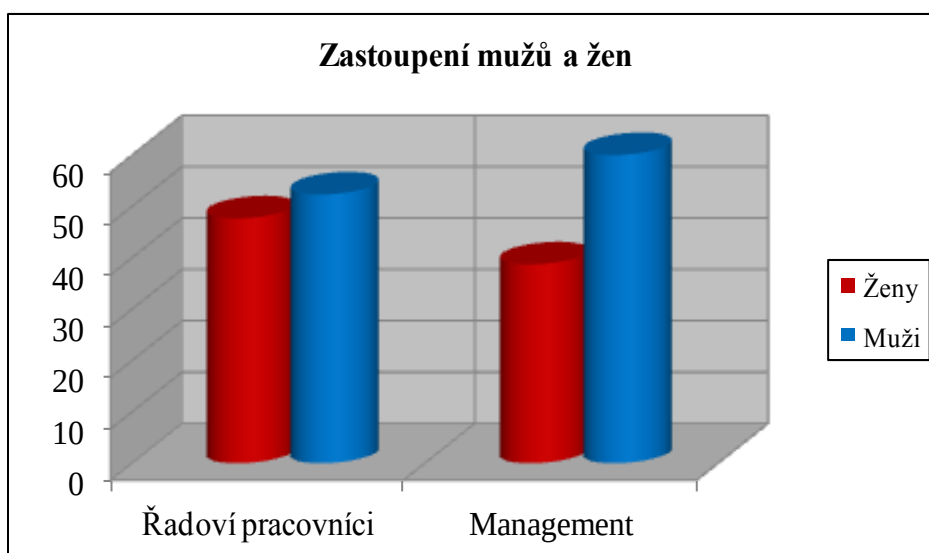
První část výsledků se vztahuje k identifikačním údajům respondentů a druhá část se týká samotného účelu výzkumu, pomocí něhož má být zjištěn současný stav motivačního systému společnosti.

Otázka č. 1: Pohlaví

Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Žena	41	47,67	12	38,71
Muž	45	52,33	19	61,29
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen (v %)



Výsledky a diskuse:

Z dotazníkového šetření vyplývá, že u řadových pracovníků je zastoupení mužů (52,33%) a žen (47,67%) poměrně vyrovnané. Naopak převážnou část pracovních míst ve funkcích řídicích pracovníků zastávají spíše muži (61,29%) než ženy (38,71%).

Práce řadových pracovníků u obsluhy poloautomatických výrobních linek nevyžaduje příliš vysoké fyzické či kvalifikační nároky, proto mají pro tuto činnost obě pohlaví stejné dispozice. Navíc jsou ženy v tomto ohledu pečlivější a trpělivější oproti mužskému pohlaví, a tudíž práci na lince zvládají.

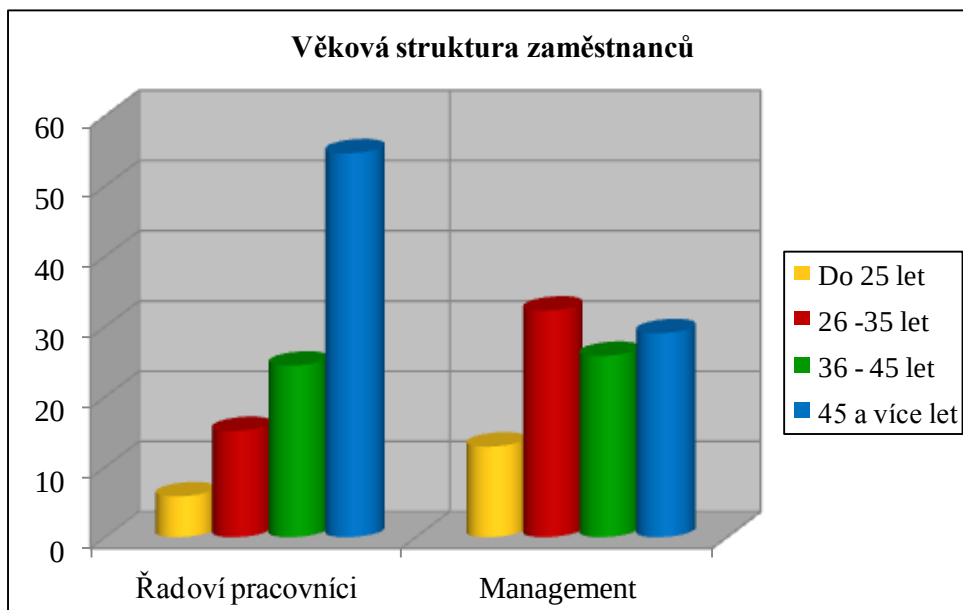
Naproti tomu časově a psychicky náročná činnost řídicích pracovníků však pro mnohé ženy může představovat dvojí břemeno pracovních a rodinných povinností, se kterým se musejí vyrovnávat, a které je může i určitým způsobem znevýhodňovat v dosahování vyšších pracovních pozic. I trend v České republice stále ukazuje, že na manažerských postech obecně převládají muži.

Otázka č. 2: Věk

Tabulka č. 2: Věková struktura zaměstnanců

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Do 25 let	5	5,81	4	12,90
26 - 35 let	13	15,12	10	32,26
36 - 45 let	21	24,42	8	25,81
45 a více let	47	54,65	9	29,03
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 2: Věková struktura (v %)



Výsledky a diskuse:

Z výše uvedeného grafu je zřejmé, že nejpočetnější skupinu řadových pracovníků tvoří věková kategorie 45 a více let (54,65%). Dále následuje věková kategorie 36 - 45 let (24,42%) a 26 - 35 let (15,12%). Nejméně zastoupenou skupinou se u těchto pracovníků stala kategorie do 25 let věku (5,81%).

U řídicích pracovníků je věková struktura rozmanitější, neboť největší zastoupení představují věkové kategorie 26 - 35 let (32,26%), 45 a více let (29,03%) a kategorie 36 - 45 let (25,81%). Téměř 13 % pak reprezentuje kategorie do 25 let se čtyřmi pracovníky.

Z výsledků lze konstatovat, že více jak jedna polovina řadových pracovníků je staršího věku nad 45 let, zatímco pouze jednu pětinu tvoří pracovníci věkové kategorie do 25 let a 26 - 35 let. Značný rozdíl mezi těmito věkovými kategoriemi přikládám faktu, že se stále se zvyšující životní úrovní a budováním tzv. znalostní společnosti má čím dál méně mladých lidí zájem o práci u pásů výrobních linek.

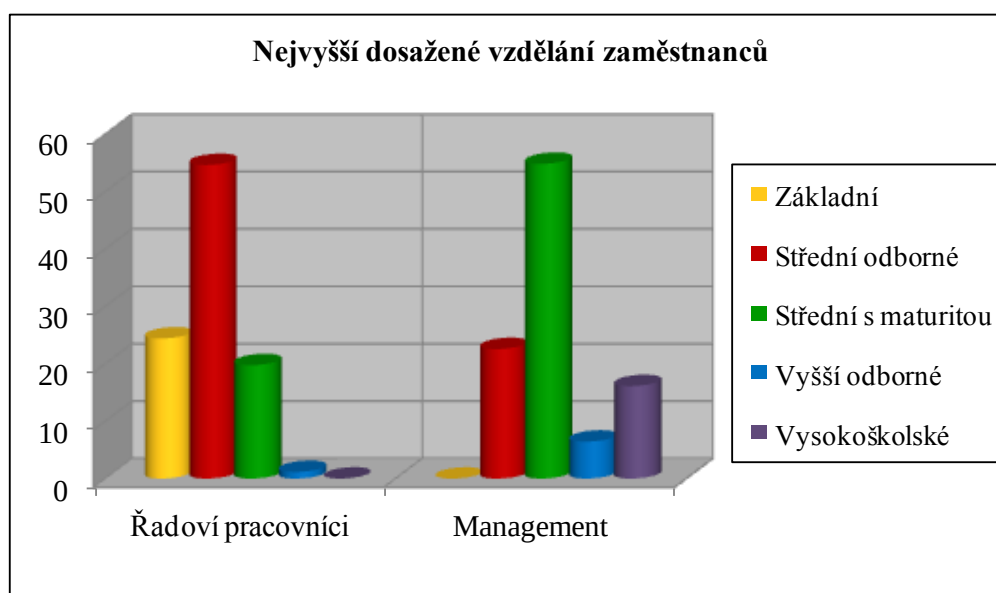
Ve vedoucích funkcích jsou převážně pracovníci středního věku, kteří mají dostatek znalostí, zkušeností a předpokladů pro to, aby mohli úspěšně vést své podřízené spolupracovníky.

Otázka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Základní	21	24,42	0	0
Střední odborné	47	54,65	7	22,58
Střední s maturitou	17	19,77	17	54,84
Vyšší odborné	1	1,16	2	6,45
Vysokoškolské	0	0	5	16,13
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (v %)



Výsledky a diskuse:

Více jak polovina řadových pracovníků dosáhla středního odborného vzdělání (54,65%) a zbytek dotazovaných respondentů získal základní vzdělání (24,42%) a středoškolské vzdělání s maturitou (19,77%). Pouze jeden řadový pracovník měl vyšší odborné vzdělání (1,16%).

U pracovníků ve vedoucích funkcích převažuje středoškolské vzdělání s maturitou (54,84%). Zanedbatelná není ani část řídicích pracovníků se středním odborným

vzděláním (22,58%). Vysokoškolské vzdělání získalo pouze 5 pracovníků (16,13%) a vyššího odborného vzdělání dosáhli dva řídící pracovníci (6,45%).

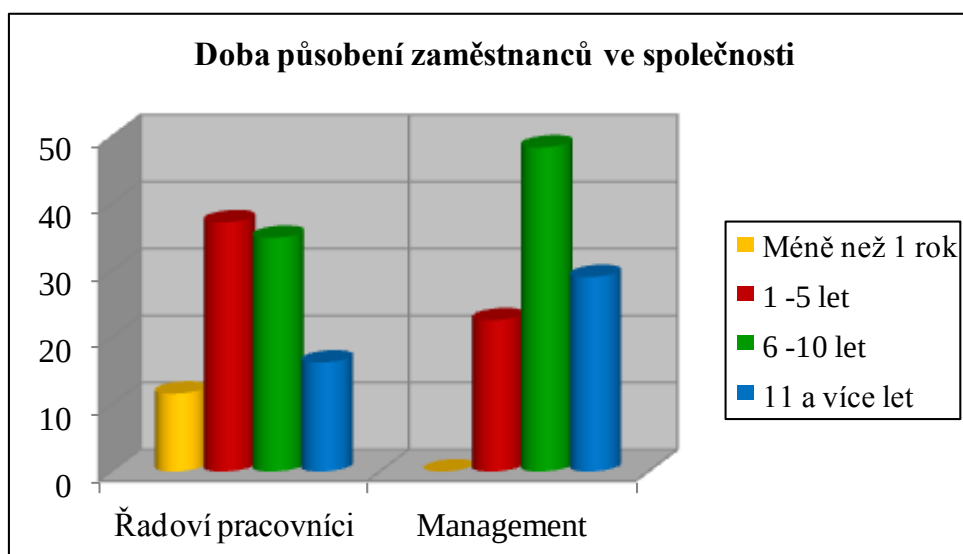
Výsledky průzkumu dokazují, že společnost nemá příliš vysoké požadavky na vzdělání svých zaměstnanců, neboť více jak tři čtvrtiny řadových pracovníků dosáhly nejvýše středního odborného vzdělání a pouze jedna čtvrtina vedoucích pracovníků má vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. Pro společnost je spíše důležitá píle a pracovitost, která může pracovníky posunout do vyšších pracovních pozic, a to i bez ohledu na jejich dosažené vzdělání.

Otázka č. 4: Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

Tabulka č. 4: Doba působení zaměstnanců ve společnosti

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Méně než 1 rok	10	11,63	0	0
1 - 5 let	32	37,21	7	22,58
6 - 10 let	30	34,88	15	48,39
11 a více let	14	16,28	9	29,03
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 4: Doba působení zaměstnanců ve společnosti (v %)



Výsledky a diskuse:

Průzkum ukazuje, že nejvíce řadových pracovníků působí ve společnosti 1 - 5 let (37,21%) a 6 - 10 let (34,88%). Dobu kratší než 1 rok reprezentuje 10 pracovníků s téměř 12% a více jak 11 let zde pracuje 14 pracovníků s více jak 16% z celkového počtu dotazované skupiny respondentů.

Řídící pracovníci na svých pozicích setrvávají nejčastěji 6 - 10 let (48,39%). Méně početnou skupinu tvoří pracovníci s dobou výkonu povolání 1 - 5 let (22,58%) a 11 a více let (29,03%). Ve vedoucích funkcích nepracuje žádný pracovník méně než 1 rok.

V dotazníkovém šetření bylo zjištěno, že téměř dvě pětiny řadových pracovníků působí ve společnosti 1 - 5 let a jedna třetina zde pracuje 6 - 10 let, což je vzhledem k jejich vykonávané činnosti odpovídající. Dlouhodobější výkon tohoto povolání vyvolává u pracovníků pocit rutinní práce, který se společnost snaží odstranit přechodem na jiný druh pracovní činnosti či posunem na vyšší pracovní pozici.

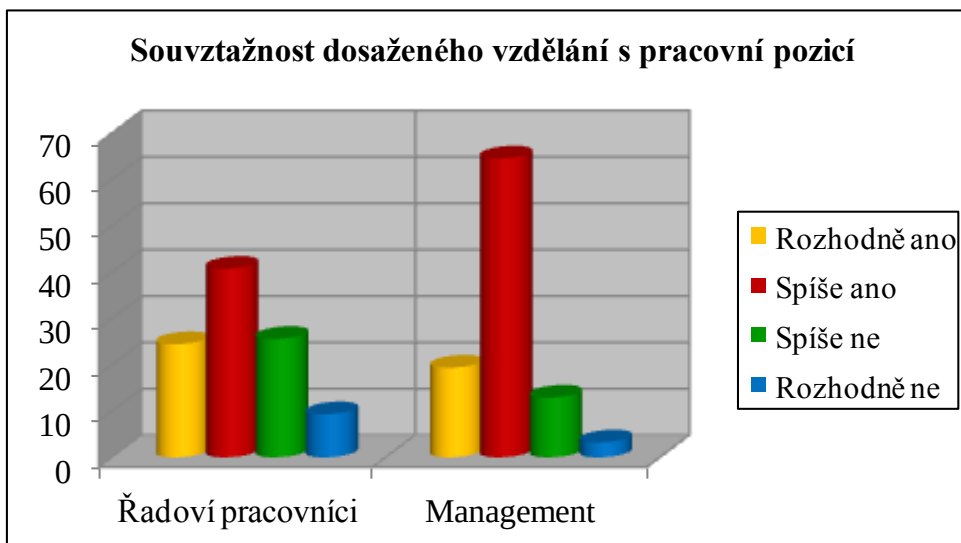
Naopak bezmála jedna polovina pracovníků ve vedoucích funkcích setrvává ve společnosti 6 - 10 let a necelá jedna třetina 11 a více let. Důvodem, proč řídící pracovníci působí dlouhodoběji na těchto pozicích, může být jejich postupný kariérní růst z nižšího pracovního postavení nebo zachování věrnosti společnosti.

Otázka č. 5: Odpovídá Vaše nejvyšší dosažené vzdělání pozici, na které jste zaměstnán?

Tabulka č. 5: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	21	24,42	6	19,35
Spíše ano	35	40,70	20	64,52
Spíše ne	22	25,58	4	12,90
Rozhodně ne	8	9,30	1	3,23
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 5: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí (v %)



Výsledky a diskuse:

S tvrzením, že nejvyšší dosažené vzdělání odpovídá zařazené pozici, rozhodně souhlasí 21 pracovníků (24,42%) a spíše souhlasí 35 pracovníků (40,70%). Souvztažnost mezi dosaženým vzděláním a pracovní pozicí však neshledává 22 řadových pracovníků (25,58%) a 8 pracovníků sdělilo, že jejich vzdělání rozhodně neodpovídá jejich pracovnímu zařazení (9,30%).

U pracovníků ve vedoucích funkcích je výsledek jednoznačný, neboť více jak 64% těchto zaměstnanců odpovědělo, že jejich dosažené vzdělání spíše odpovídá pracovnímu zařazení. Absolutní shodu vnímá necelých 20 % zaměstnanců. Nesouhlas se souvztažností profesního zařazení a nejvyšším dosaženým vzděláním spíše projevilo 12,90% pracovníků a absolutní nesouhlas 3,23% řídicích pracovníků.

Výsledky ukazují, že téměř dvě třetiny řadových pracovníků vnímají souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí za odpovídající. Vzhledem k jejich nejvyššímu absolvovanému vzdělání je tento vztah očekávatelný. Avšak objevila se zde i jedna třetina pracovníků, která vyjádřila nespokojenost s jejich pracovním zařazením. Tuto skupinu mohou tvořit řadoví pracovníci se středním vzděláním s maturitou, jež mohou vnímat zařazení k obsluze výrobních linek za neodpovídající.

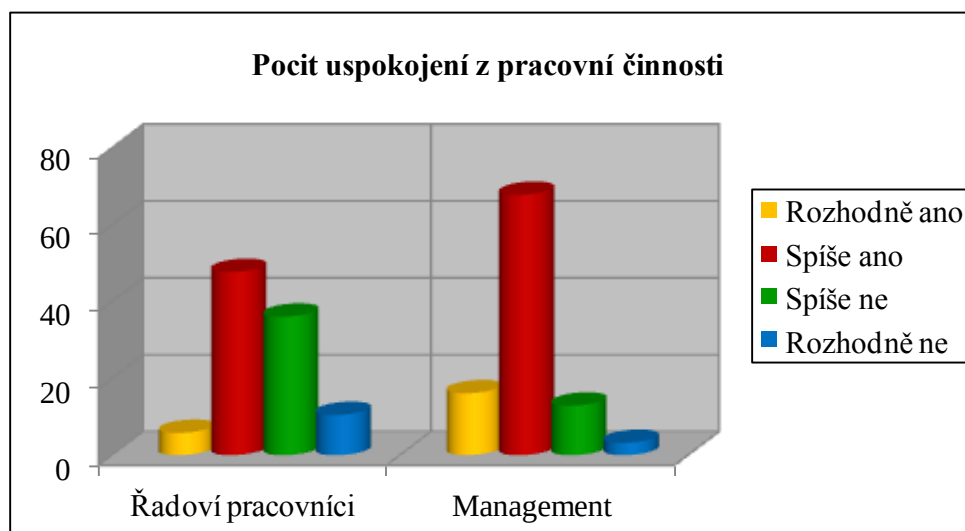
Spokojení s pracovním zařazením jsou i čtyři pětiny řídících pracovníků, jež uvedly, že jejich nejvyšší dosažené vzdělání je v souladu s vykonávanou činností. Pro výkon vedoucích funkcí však nejsou dle průzkumu vyžadovány ze strany společnosti příliš vysoké kvalifikační nároky.

Otázka č. 6: Přináší Vám Vaše profese pocit osobního uspokojení?

Tabulka č. 6: Pocit uspokojení z pracovní činnosti

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	5	5,81	5	16,13
Spíše ano	41	47,67	21	67,74
Spíše ne	31	36,05	4	12,90
Rozhodně ne	9	10,47	1	3,23
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 6: Pocit uspokojení z pracovní činnosti (v %)



Výsledky a diskuse:

Z dotazníkového šetření plyne, že vedle spíše spokojených řadových pracovníků (47,67%) se zde objevuje i vysoké procento těch, kterým jejich práce naopak pocit

uspokojení spíše nepřináší (36,05%). Rozhodně však pocit pracovního uspokojení nepocítuje 9 pracovníků (10,47%) a pouze 5 řadových pracovníků uvedlo, že je jejich práce zcela uspokojuje (5,81%).

U řídicích pracovníků je situace poněkud jiná, neboť výrazným způsobem toto uspokojení spíše pocítuje 21 pracovníků (67,74%) a rozhodně pocítuje 5 pracovníků s více jak 16% z celkového počtu dotazované skupiny respondentů. Pocit osobního uspokojení však nepocítují 4 vedoucí pracovníci (12,90%) a jeden pracovník odpověděl, že mu pracovní činnost nepřináší vůbec žádné uspokojení (3,23%).

Pro společnost může být znepokojující výsledek především u řadových pracovníků, neboť téměř polovině z nich nepřináší jejich pracovní činnost pocit osobního uspokojení. V případě, že tito pracovníci nebudou pocítovat uspokojení z vykonávané práce, nepochybně se to odrazí na jejich pracovním výkonu i na celkové motivaci.

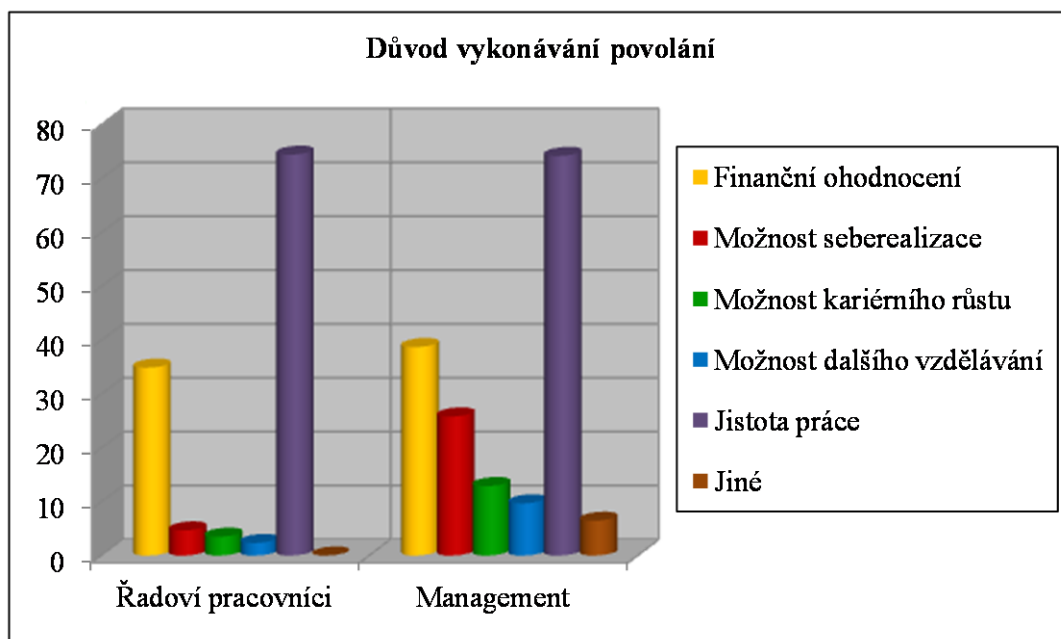
Výsledek u pracovníků ve vedoucích pozicích je naopak velmi příznivý, protože více jak čtyřem pětina přináší jejich práce uspokojení. Každý pracovník si přeje, aby ho jeho zaměstnání vnitřně naplňovalo a přinášelo mu osobní potěšení. A právě vznik těchto pocitů se jednoznačně stává důležitým impulsem pro vyvolání určitého motivačního chování.

Otázka č. 7: Z jakých důvodů vykonáváte Vaše povolání?

Tabulka č. 7: Důvod vykonávání povolání

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Finanční ohodnocení	30	34,88	12	38,71
Možnost seberealizace	4	4,65	8	25,81
Možnost kariérního růstu	3	3,49	4	12,90
Možnost dalšího vzdělávání	2	2,33	3	9,68
Jistota práce	64	74,42	23	74,19
Jiné	0	0	2	6,45
Celkem	86	-	31	-

Graf č. 7: Důvod vykonávání povolání (v %)



Výsledky a diskuse:

Jedním z nejčastějších důvodů, proč řadoví pracovníci vykonávají svoje povolání je jistota zaměstnání (74,42%). Dalším důležitým faktorem je pro ně finanční ohodnocení (34,88%) a následuje možnost seberealizace (4,65%), kariérního růstu (3,49%) a možnost dalšího vzdělávání (2,33%).

U řídicích pracovníků je situace obdobná, neboť opět nejčastějším důvodem výkonu profese se pro ně stala jistota zaměstnání (74,19%), dále následovalo finanční ohodnocení (38,71%), možnost seberealizace (25,81%), možnost kariérního růstu (12,90%) a dalšího vzdělávání (9,68%). Mezi odpověďmi s jinými důvody se u dvou řídicích pracovníků objevila také komunikace se zákazníky a pružná pracovní doba (6,45%).

Výsledky výzkumu nesporně ukazují, že pro řadové a vedoucí pracovníky jsou jistota práce a finanční ohodnocení hlavními důvody pro výkon jejich povolání. Vzhledem k věkové struktuře pracovníků a podmínkám, které panují na českém trhu práce, je tento výsledek jistě očekávatelný.

Možnosti seberealizace, kariérního růstu a dalšího vzdělávání však u řadových pracovníků představovaly již velmi nízké procentuelní zastoupení. Problém v motivaci právě v těchto oblastech však může v budoucnu pro společnost představovat určité riziko v nedostatečném pracovním výkonu pracovníků, jež může mít na její fungování a další vývoj negativní dopad.

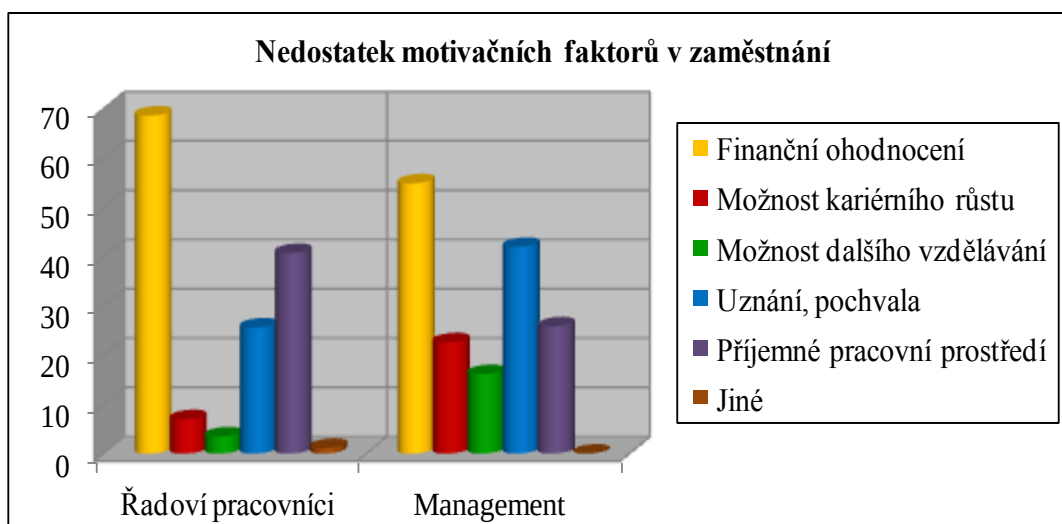
Naproti tomu řídicí pracovníci uvedli, že vedle jistoty práce a finančního ohodnocení se potřebují ve svém zaměstnání také seberealizovat, dále vzdělávat a postupovat po kariérním žebříčku výše. Pro společnost je to příznivá situace, neboť se jí zde objevuje další prostor pro motivování svých spolupracovníků.

Otázka č. 8: Co ve Vašem zaměstnání postrádáte?

Tabulka č. 8: Nedostatek motivačních faktorů v zaměstnání

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Finanční ohodnocení	59	68,60	17	54,84
Možnost kariérního růstu	6	6,98	7	22,58
Možnost dalšího vzdělávání	3	3,49	5	16,13
Uznání, pochvala	22	25,58	13	41,94
Příjemné pracovní prostředí	35	40,70	8	25,81
Jiné	1	1,16	0	0
Celkem	86	-	31	-

Graf č. 8: Nedostatek motivačních faktorů v zaměstnání (v %)



Výsledky a diskuse:

Výše uvedený graf ukazuje, že řadoví pracovníci ve svém zaměstnání nejvíce postrádají finanční ohodnocení (68,60%). Dále pocítují také nedostatek uznání či pochval od nadřízeného (25,58%) a chybí jim i příjemné pracovní prostředí (40,70%). V menší míře postrádají možnost kariérního růstu (6,98%) a možnost dalšího vzdělávání (3,49%).

Řídícím pracovníkům však také z velké části chybí dostatečné finanční ohodnocení (54,84%) a ocenění formou uznání či pochvaly ze strany vedoucího (41,94%). Poté následuje nespokojenost s příjemným pracovním prostředím (25,81%), možností kariérního růstu (22,58%) a dalšího vzdělávání (16,13%).

Z výsledků průzkumu vyplývá, že řadoví a řídicí pracovníci jsou nedostatečně motivováni v oblastech finančního ohodnocení i nepeněžitého ocenění v podobě uznání či pochval od jejich nadřízených pracovníků. Podcenění významu a potřeby motivace pracovníků právě u těchto nesilnějších stimulů pracovního jednání může vést až k demotivaci pracovních sil a ztrátě jejich produktivity.

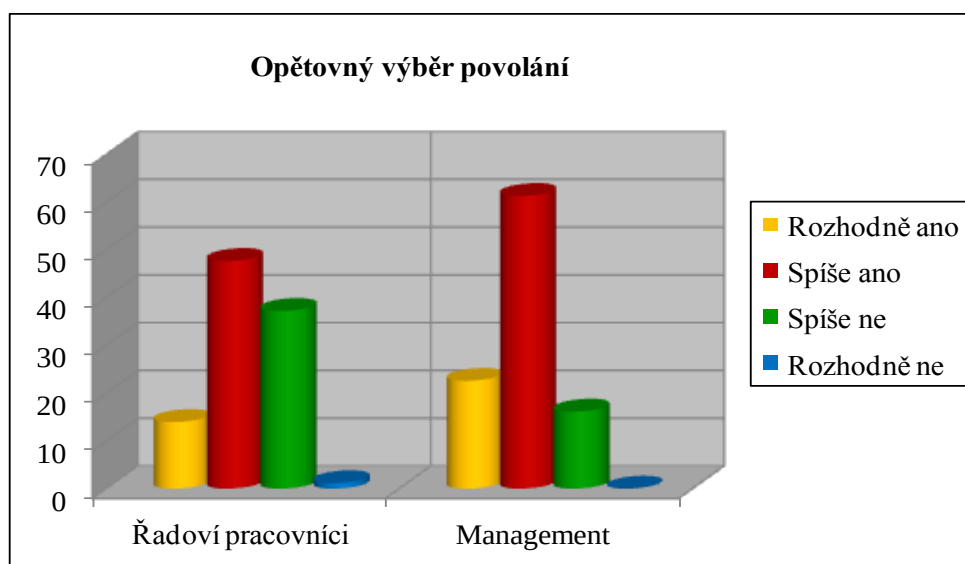
Zanedbatelné však není ani procento pracovníků, jež ve svém zaměstnání postrádají příjemné pracovní prostředí. Tato skutečnost se týká především řadových pracovníků a části vedoucích zaměstnanců, kteří se bezprostředně účastní výrobního procesu, při němž může docházet k nepříjemnému uvolňování většího množství výparů z chemických reakcí, vznikajících při povrchové úpravě kovů.

Otázka č. 9: Pokud byste se měl(a) znovu rozhodnout o výběru Vašeho povolání, byla by to opět tato společnost?

Tabulka č. 9: Opětovný výběr povolání

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	12	13,95	7	22,58
Spíše ano	41	47,67	19	61,29
Spíše ne	32	37,21	5	16,13
Rozhodně ne	1	1,16	0	0
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 9: Opětovný výběr povolání (v %)



Výsledky a diskuse:

U řadových pracovníků jsou výsledky z dotazníkového šetření poměrně vyrovnané, protože by si opakovaně tuto společnost spíše vybralo 41 pracovníků (47,67%) a naopak by si ji spíše nezvolilo 32 pracovníků (37,21%). Pouze 1 řadový pracovník odpověděl, že by si tuto společnost rozhodně nevybral (1,16%) a 12 pracovníků by se pro ni určitě rozhodlo (13,95%).

Při opětovném výběru svého povolání by se znovu pro tuto společnost spíše rozhodlo 19 řídicích pracovníků (61,29%) a rozhodně by ji volilo 7 pracovníků (22,58%). Pro

výběr stejné společnosti by se spíše nerozhodlo 5 pracovníků (16,13%) a žádný z řídicích pracovníků neuvedl, že by si rozhodně nevybral opět tuto společnost.

Z výsledků u dotazované skupiny řadových pracovníků je možné soudit, že příliš spokojeni ve svém zaměstnání nejsou. Úkolem vedení by tak mělo být zjištění zásadních skutečností, které téměř jednu třetinu řadových pracovníků odrazují od opětovného výběru společnosti a v konečném důsledku hledání případných zlepšení v oblasti motivace a stimulace zaměstnanců.

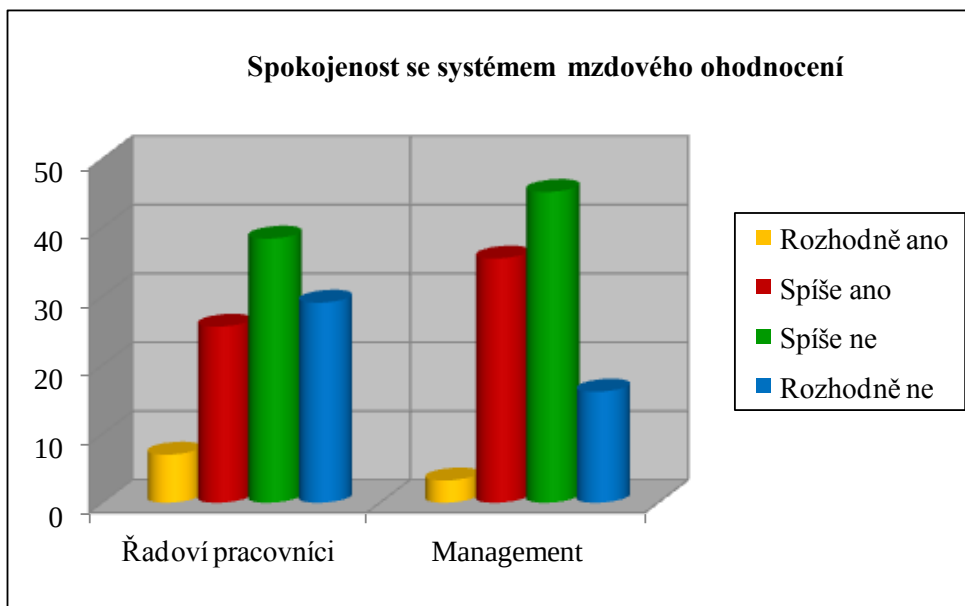
Na základě těchto zjištění lze konstatovat, že více jak čtyři pětiny pracovníků ve vedoucích funkcích jsou ve svém zaměstnání více méně spokojeny, neboť by při opětovném výběru povolání dala znovu přednost této společnosti.

Otázka č. 10: Jste spokojen(a) se zavedeným systémem mzdového ohodnocení ve společnosti?

Tabulka č. 10: Spokojenost se systémem mzdového ohodnocení

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	6	6,98	1	3,23
Spíše ano	22	25,58	11	35,48
Spíše ne	33	38,38	14	45,16
Rozhodně ne	25	29,07	5	16,13
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 10: Spokojenost se systémem mzdového ohodnocení (v %)



Výsledky a diskuse:

S nastaveným režimem mzdového ohodnocení je spíše nespokojeno 33 řadových pracovníků (38,38%) a rozhodně s ním nesouhlasí 25 pracovníků (29,07%). Absolutní spokojenost s tímto systémem vyjádřilo pouze 6 pracovníků (6,98%) a 22 řadových pracovníků uvedlo, že jsou s ním do jisté míry spíše spokojeni (25,58%).

Výsledky u pracovníků ve vedoucích funkcích jsou obdobné, neboť nespokojenost se zavedeným systémem mzdového ohodnocení spíše vyjádřilo 14 pracovníků (45,16%) a zcela s ním není spokojeno 5 řídicích pracovníků (16,13%). Naproti tomu spokojenost spíše projevilo 11 pracovníků (35,48%) a rozhodně spokojený se systémem mzdového ohodnocení je pouze 1 vedoucí pracovník (3,23%).

Dotazníkové šetření ukázalo, že více jak dvě třetiny řadových pracovníků a tři pětiny vedoucích pracovníků vyjádřily nespokojenost s nastaveným režimem mzdového ohodnocení ve společnosti.

Řadoví pracovníci jsou odměňováni v závislosti na výkonu a produktivitě práce. Jejich mzda je tvořena fixní částkou dle mzdového tarifu a prémie, které jsou vypláceny na základě dosažené produktivity. Tato skutečnost však může na některé pracovníky působit různým způsobem, a to buď motivačně či demotivačně a v závislosti na tom

způsobovat právě jejich spokojenost nebo naopak nespokojenost se systémem mzdového ohodnocení.

U řídicích pracovníků je situace jiná, neboť již nejsou odměňováni v závislosti na jejich dosaženém výkonu a produktivitě, avšak stále je pro ně finanční ohodnocení ze strany zaměstnavatele nedostačující. Jedním z důvodů může být také nízká úroveň mezd v České republice oproti jiným státům Evropské unie.

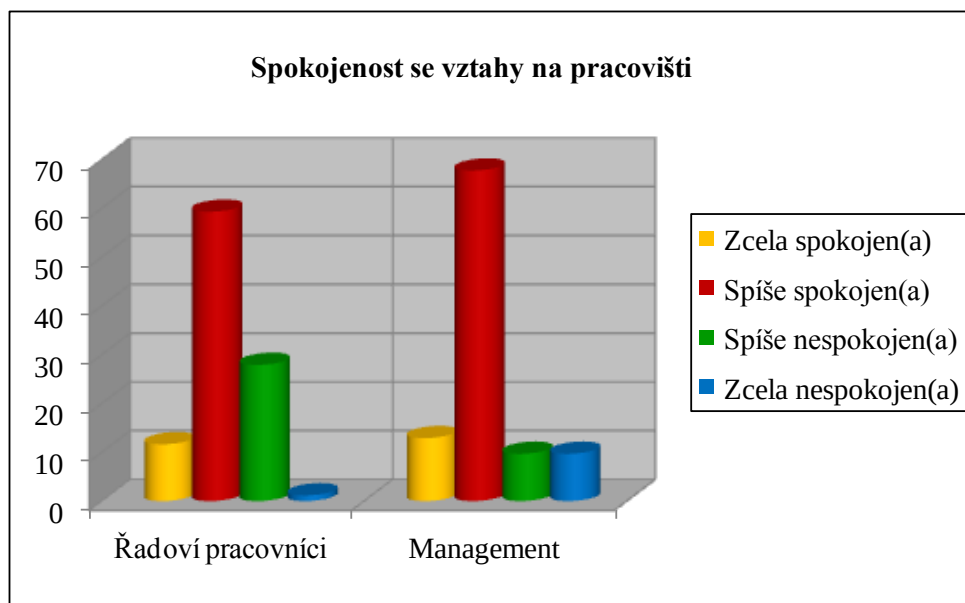
Nespokojenost zaměstnanců se zavedeným systémem mzdového ohodnocení však může pro společnost představovat celkový pokles ve výkonnosti obou skupin oslovených pracovníků a do budoucna způsobit i jejich odchod ze společnosti.

Otázka č. 11: Jak jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti?

Tabulka č. 11: Spokojenost se vztahy na pracovišti

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Zcela spokojen(a)	10	11,63	4	12,90
Spíše spokojen(a)	51	59,30	21	67,74
Spíše nespokojen(a)	24	27,91	3	9,68
Zcela nespokojen(a)	1	1,16	3	9,68
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 11: Spokojenost se vztahy na pracovišti (v %)



Výsledky a diskuse:

Řadoví pracovníci v průzkumu uvedli, že jsou spíše spokojeni se vztahy na pracovišti (59,30%). Absolutní spokojenost s pracovními vztahy vyjádřilo necelých 12% pracovníků. Se vztahy na pracovišti naopak není spíše spokojeno téměř 28% řadových pracovníků a zcela nespokojen byl pouze jeden pracovník (1,16%).

U vedoucích pracovníků spíše projevilo spokojenost se vztahy na pracovišti takřka 68% z celkové počtu dotazované skupiny respondentů. Naprostou spokojenost s pracovními vztahy vyjádřilo 12,9% řídících pracovníků a nespokojenost spíše pociťuje 9,68% pracovníků. Zcela nespokojeni jsou pouze tři vedoucí pracovníci (9,68%).

Výsledky výzkumu ukazují, že necelé tři čtvrtiny řadových pracovníků a čtyři pětiny řídících pracovníků jsou spokojeny se vztahy na pracovišti. Přesto však by měla být ze strany společnosti věnována pozornost i pracovníkům, kteří naopak spokojenost v dotazníkovém šetření nevyjádřili.

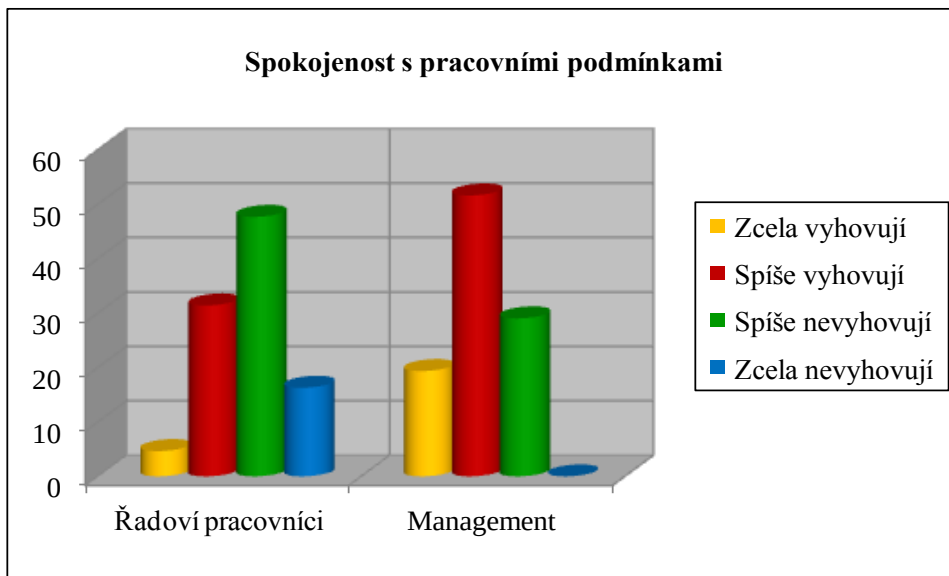
Dobré pracovní vztahy jsou zásadní pro výkon pracovní činnosti, neboť výrazným způsobem přispívají k vyšší motivaci pracovníků. Nejen formování, ale především udržení zdravých pracovních vztahů bez konfliktů by se tak mělo stát hlavním úkolem vedení společnosti.

Otázka č. 12: Jak Vám vyhovují pracovní podmínky ve společnosti?

Tabulka č. 12: Spokojenost s pracovními podmínkami

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Zcela vyhovují	4	4,65	6	19,35
Spíše vyhovují	27	31,40	16	51,61
Spíše nevyhovují	41	47,67	9	29,03
Zcela nevyhovují	14	16,28	0	0
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 12: Spokojenost s pracovními podmínkami (v %)



Výsledky a diskuse:

Z výše zobrazeného grafu je patrné, že pracovní podmínky ve společnosti jsou spíše nevyhovující pro 41 řadových pracovníků (47,67%) a za zcela nevyhovující je pokládá 14 pracovníků (16,28%). Pouze 27 pracovníků uvedlo, že jsou s pracovními podmínkami spíše spokojeni (31,40%) a za zcela vyhovující je považují jen 4 řadoví pracovníci (4,65%).

U dotazované skupiny řídicích pracovníků je situace opačná, neboť 16 pracovníků z celkového počtu oslovených respondentů odpovědělo, že jsou s pracovními podmínkami ve společnosti spíše spokojeni (51,61%). Absolutní spokojenost vyjádřilo 6 vedoucích pracovníků (19,35%). Jako spíše nevyhovující jej označilo 9 pracovníků (29,03%) a žádný z řídicích pracovníků nepovažuje pracovní podmínky za zcela nevyhovující.

Nespokojenost s pracovními podmínkami u téměř dvou třetin řadových pracovníků je způsobena především tím, že při výrobním procesu může docházet k nepříjemnému uvolňování většího množství výparů z chemických reakcí, vznikajících při povrchové úpravě kovů. Tato skutečnost se však týká i téměř jedné třetiny vedoucích pracovníků, kteří jsou přímo nadřizeni řadovým pracovníkům.

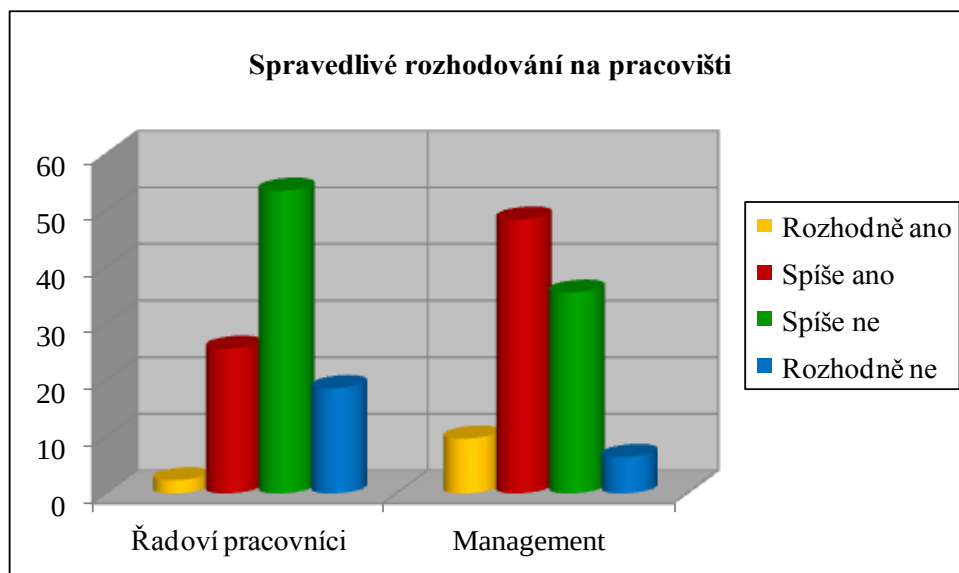
Vzhledem k těmto ztěžujícím podmínkám pracovního prostředí jsou tak v celé výrobě důsledně a pravidelně měřeny a kontrolovány fyzikální či chemické rizikové faktory včetně mikroklimatických pracovních podmínek. Společnost se tímto způsobem snaží nejen o zvýšenou bezpečnost při práci, ale usiluje také o zkvalitnění pracovního prostředí, neboť si je vědoma, že bezpečné a příjemné pracovní podmínky jsou hlavním předpokladem pro úspěšný pracovní výkon svých zaměstnanců.

Otázka č. 13: Myslíte si, že je na Vašem pracovišti rozhodováno spravedlivě?

Tabulka č. 13: Spravedlivé rozhodování na pracovišti

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	2,33	3	9,68
Spíše ano	22	25,58	15	48,39
Spíše ne	46	53,49	11	35,48
Rozhodně ne	16	18,60	2	6,45
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 13: Spravedlivé rozhodování na pracovišti (v %)



Výsledky a diskuse:

Řadoví pracovníci jsou s rozhodováním na pracovišti spíše nespokojeni (53,49%), neboť si myslí, že není spravedlivé. Naprostý nesouhlas vyjádřilo 18,6% pracovníků z celkového počtu dotazované skupiny. Za spíše spravedlivé ho naopak považuje necelých 26% řadových pracovníků a pouze 2 pracovníci si myslí, že je na jejich pracovišti rozhodováno zcela spravedlivě (2,33%).

Naproti tomu pracovníci ve vedoucích funkcích si myslí, že na jejich pracovišti je spíše rozhodováno spravedlivě (48,39%). Avšak značné procento těchto pracovníků tvoří také skupina, která je spíše opačného názoru (35,48%). Překvapivé je i nízké procento řídících pracovníků, jež je absolutně spokojeno s rozhodováním na pracovišti (9,68%). Zcela nespokojeni se spravedlivým rozhodováním jsou naopak 2 pracovníci (6,45%).

Výsledky z dotazníkového šetření mohou být pro společnost znepokojující, protože necelé tři čtvrtiny řadových pracovníků si myslí, že na jejich pracovišti není rozhodováno příliš spravedlivě. Spolu s řadovými pracovníky jsou však i téměř dvě pětiny vedoucích pracovníků nespokojeny s rozhodováním na pracovišti.

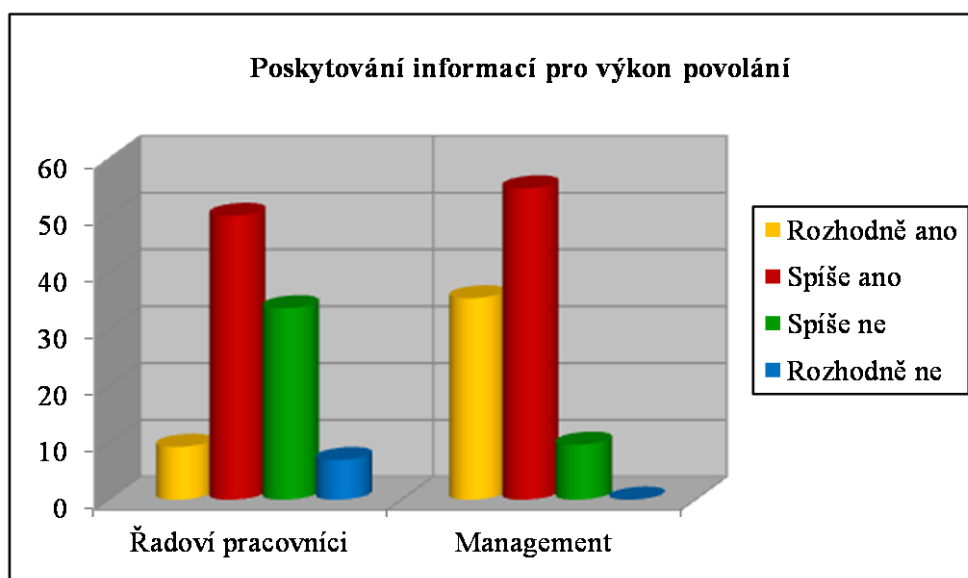
Cílem společnosti by mělo být v této situaci především hledání hlavních příčin, které pracovníky vedou k nespokojenosti, neboť spravedlivé rozhodování na pracovišti také patří mezi důležité motivační faktory, jež významným způsobem podněcují k pracovnímu výkonu.

Otázka č. 14: Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek informací, potřebných pro výkon Vašeho povolání?

Tabulka č. 14: Poskytování informací pro výkon povolání

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	8	9,30	11	35,48
Spíše ano	43	50,00	17	54,84
Spíše ne	29	33,72	3	9,68
Rozhodně ne	6	6,98	0	0
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 14: Poskytování informací pro výkon povolání (v %)



Výsledky a diskuse:

Výše uvedený graf naznačuje, že polovině dotazované skupiny řadových pracovníků je ze strany zaměstnavatele spíše poskytnut dostatek informací, potřebných pro výkon jejich povolání. S tímto tvrzením rozhodně souhlasí 8 pracovníků (9,30%). Informace poskytnuté od zaměstnavatele však 29 řadových pracovníků vnímá jako spíše nedostačující (33,72%) a 6 pracovníků uvedlo, že jim rozhodně není poskytován dostatek informací pro výkon povolání (6,98%).

Řídící pracovníci jsou rovněž spíše spokojeni s dostatkem informací, které jim k výkonu povolání poskytuje jejich zaměstnavatel (54,84%). Zcela spokojených je 11 vedoucích pracovníků (35,48%). S dostatkem informací naopak nejsou spokojeni pouze 3 pracovníci (9,68%) a žádný z dotazované skupiny respondentů neodpověděl, že mu rozhodně není poskytován dostatek informací pro výkon jeho povolání.

Z výsledků nepochybně vyplývá, že téměř tři pětiny řadových pracovníků a více jak čtyři pětiny vedoucích pracovníků jsou spokojeny s dostatkem informací, jež jim pro výkon jejich povolání poskytuje zaměstnavatel. Avšak společnost by měla věnovat zvýšenou pozornost rovněž dvěma pětinaám řadových pracovníků, kteří naopak nepovažují poskytování informací za dostačující.

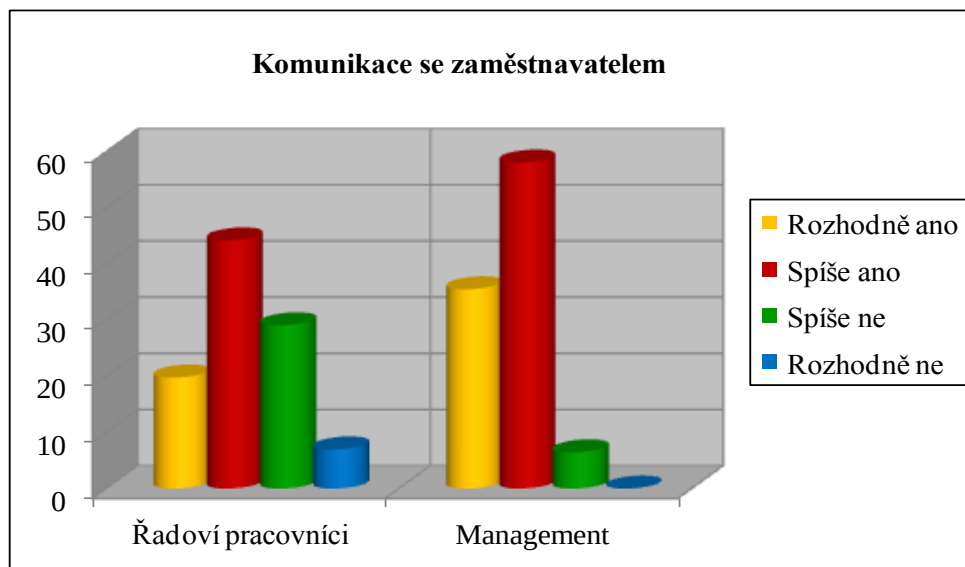
Pro to, aby mohli pracovníci správně vykonávat svou pracovní činnost a plnit tak cíle společnosti, musí jim být potřebné informace poskytnuty v dostatečném množství, vhodným způsobem a především ve srozumitelné formě. Tímto způsobem lze dosáhnout zcela efektivního systému v předávání potřebných informací pracovníkům pro výkon jejich povolání.

Otázka č. 15: Považujete komunikaci se zaměstnavatelem za bezproblémovou?

Tabulka č. 15: Komunikace se zaměstnavatelem

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	17	19,77	11	35,48
Spíše ano	38	44,19	18	58,06
Spíše ne	25	29,07	2	6,45
Rozhodně ne	6	6,98	0	0
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 15: Komunikace se zaměstnavatelem (v %)



Výsledky a diskuse:

Řadoví pracovníci v dotazníkovém šetření uvedli, že jsou spíše spokojeni s komunikací se zaměstnavatelem (44,19%). Jako zcela bezproblémovou ji označilo necelých 20% pracovníků z celkového počtu dotazované skupiny respondentů. Naopak nepatrný problém v komunikaci spatřuje 29% řadových pracovníků a bezmála 7% pracovníků v průzkumu sdělilo, že jsou zcela nespokojeni.

Úroveň komunikace se zaměstnavatelem považují řídicí pracovníci za rovněž spíše bezproblémovou (58,06%). Absolutní spokojenost s komunikací vyjádřilo téměř 36% pracovníků. Za spíše problémovou ji pokládají pouze 2 vedoucí pracovníci (6,45%) a žádný pracovník z dotazované skupiny neodpověděl, že by komunikaci se zaměstnavatelem vnímal jako rozhodně problémovou.

Dle výsledků lze konstatovat, že necelé dvě třetiny řadových pracovníků a více jak čtyři pětiny pracovníků ve vedoucích funkcích považují komunikaci se svým zaměstnavatelem za bezproblémovou, to znamená, že nespatřují žádné komplikace v oblasti komunikačního styku se zaměstnavatelem.

Bezkonfliktní a bezproblémová komunikace je základem pro dobře fungující vztahy ve společnosti a představuje také jeden z motivačních prvků, který povzbuzuje pracovníky k vyššímu výkonu.

Otázka č. 16: Jak jste spokojen(a) se způsobem řízení a organizace ve společnosti?

Tabulka č. 16: Spokojenost se způsobem řízení a organizací

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Zcela spokojen(a)	14	16,28	3	9,68
Spíše spokojen(a)	37	43,02	21	67,74
Spíše nespokojen(a)	33	38,37	7	22,58
Zcela nespokojen(a)	2	2,33	0	0
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 16: Spokojenost se způsobem řízení a organizací (v %)



Výsledky a diskuse:

Z grafu je patrné, že u řadových pracovníků je procentuelní podíl spíše spokojených (43,02%) a spíše nespokojených pracovníků (38,37%) poměrně vyrovnaný. Absolutní spokojenost se způsobem řízení a organizace ve společnosti projevilo téměř 17% řadových pracovníků a naproti tomu zcela nespokojených tvořilo 2,3% pracovníků z celkového počtu dotazované skupiny.

U pracovníků ve vedoucích funkcích jsou naopak výsledky jednoznačné, neboť se způsobem řízení a organizace ve společnosti je spíše spokojeno 21 pracovníků (67,74%)

a zcela spokojeni jsou 3 pracovníci (9,68%). Naopak nespokojenost se způsobem řízení a organizace vyjádřilo pouze 7 vedoucích pracovníků (22,58%) a žádný pracovník neodpověděl, že by byl zcela nespokojen.

Z průzkumu plyne, že necelé tři pětiny řadových pracovníků jsou spokojeny se způsobem řízení a organizace ve společnosti. Nicméně objevují se zde také dvě pětiny těchto pracovníků, kteří naopak spokojeny nejsou. Důvodem může být nízká informovanost pracovníků či vůbec omezený přístup k informacím o hospodaření společnosti. Tento zkreslený pohled na způsob řízení a organizace může však společnost zlepšit větší informovaností řadových pracovníků, jež i určitým způsobem povede k jejich vyšší spokojenosti a motivaci.

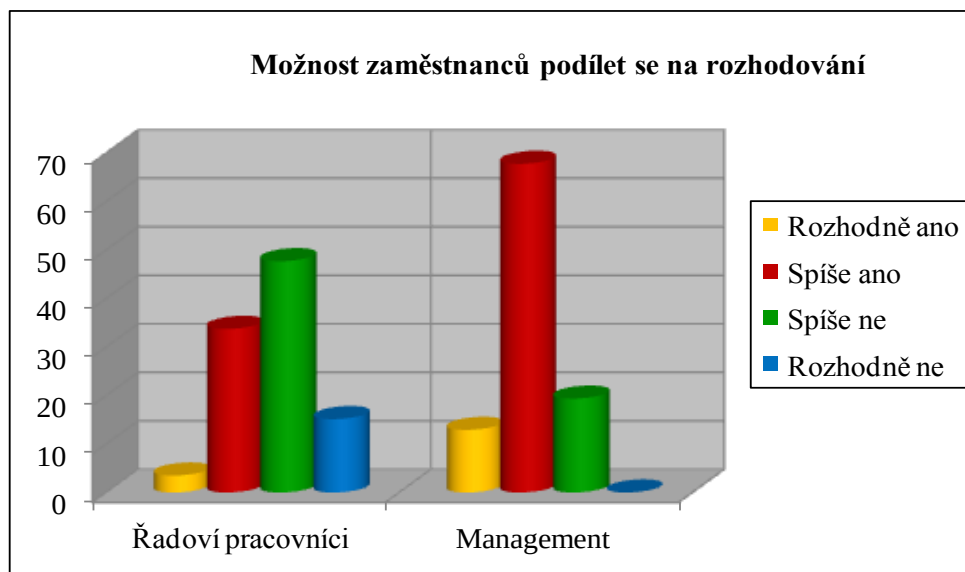
Naproti tomu více jak tři čtvrtiny vedoucích pracovníků vyjádřily spokojenost se způsobem řízení a organizací ve společnosti. Vzhledem ke skutečnosti, že mají řídicí pracovníci blízko k samotnému vedení společnosti, mohou se stát významnými prostředníky zpětné vazby od jimi vedených řadových pracovníků, a tím značným způsobem přispět k zlepšení dosavadního způsobu řízení a organizace společnosti.

Otázka č. 17: Je Vám ze strany zaměstnavatele dávána určitá možnost podílet se na rozhodování?

Tabulka č. 17: Možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	3,49	4	12,90
Spíše ano	29	33,72	21	67,74
Spíše ne	41	47,67	6	19,35
Rozhodně ne	13	15,12	0	0
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 17: Možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování (v %)



Výsledky a diskuse:

Průzkum jasně ukazuje, že řadoví pracovníci se na rozhodování spíše nepodílí (47,67%). Ze strany zaměstnavatele nevnímá vůbec žádnou možnost rozhodovat 13 pracovníků (15,12%). Zanedbatelné však není ani procento těch, kteří možnost spolurozhodovat spíše mají (33,72%). Pouze 3 řadoví pracovníci vyjádřili absolutní možnost podílet se na rozhodování v podnikových záležitostech (3,49%).

U vedoucích pracovníků je situace zcela opačná, neboť možnost podílet se na rozhodování spíše pocítuje 21 pracovníků (67,74%) a rozhodně ji vnímají 4 řídicí pracovníci (12,90%). Naproti tomu 6 pracovníků si nemyslí, že by jim jejich zaměstnavatel umožňoval se určitým způsobem podílet na rozhodování (19,35%). Žádný pracovník z celkového počtu oslovené skupiny respondentů neodpověděl, že se vůbec nepodílí na rozhodování.

Z výsledků je patrné, že více jak třem pětinám řadových pracovníků není dávána možnost podílet se na rozhodování. Avšak objevují se mezi nimi také téměř dvě pětiny, kterým už tato možnost ze strany zaměstnavatele dávána je, což je velmi pozitivní informace. Podporu ve spolurozhodování o podnikových záležitostech rovněž vnímají i čtyři pětiny pracovníků na vedoucích pozicích.

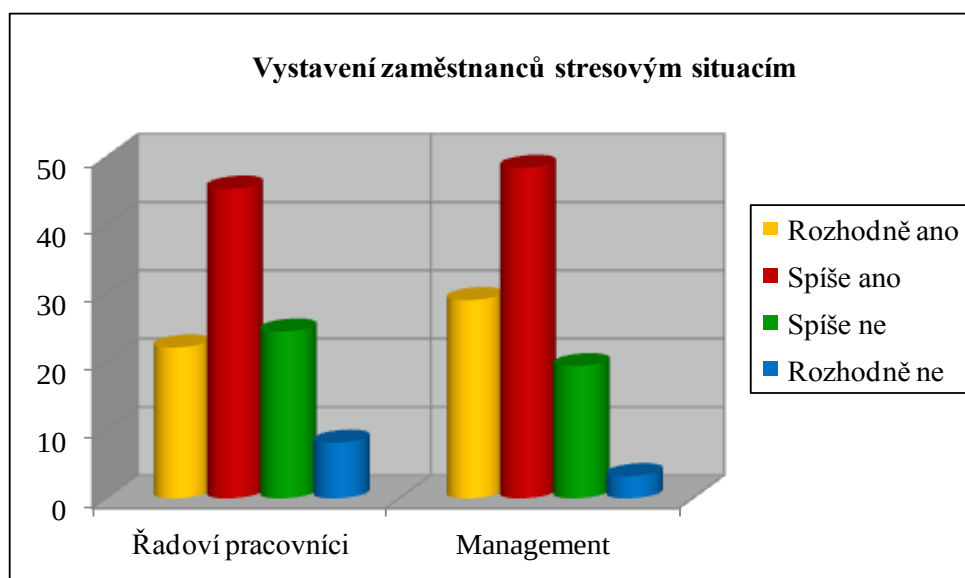
Samotní pracovníci totiž nejlépe vědí, co se na jejich pracovišti děje a mohou být tak nápomocni svému zaměstnavateli při řešení různých rozhodovacích procesů. Jestliže bude pracovníkům dáвана možnost spolurozhodovat, budou se ve společnosti cítit užitečnými a bude to samozřejmě posilovat i jejich identifikaci s podnikem a prací. Tímto způsobem tak společnost docílí vyšší motivace, která nepochybně povede ke zvýšení pracovního výkonu.

Otázka č. 18: Jste ve svém zaměstnání často vystaven(a) stresovým situacím?

Tabulka č. 18: Vystavení zaměstnanců stresovým situacím

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	19	22,09	9	29,03
Spíše ano	39	45,35	15	48,39
Spíše ne	21	24,42	6	19,35
Rozhodně ne	7	8,14	1	3,23
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 18: Vystavení zaměstnanců stresovým situacím (v %)



Výsledky a diskuse:

Řadoví pracovníci v průzkumu uvedli, že jsou ve svém zaměstnání spíše vystaveni stresovým situacím (45,35%). Velmi často pod stresem pracuje 22% pracovníků. Při výkonu povolání naopak stres spíše nepociťuje 21 řadových pracovníků (24,42%) a 7 pracovníků odpovědělo, že se ve svém zaměstnání se stresovými situacemi vůbec neseťkává (8,14%).

Do častého kontaktu se stresem se dostávají i vedoucí pracovníci, neboť tuto skutečnost spíše vnímá 15 pracovníků (48,39%) a rozhodně pociťuje 9 řídících pracovníků (29,03%). Se stresem se spíše neseťkává 6 pracovníků (19,35%) a pouze jeden pracovník ve vedoucí pozici rozhodně nejedná ve stresových situacích (3,23%).

Výsledky výzkumu naznačují, že více jak dvě třetiny řadových pracovníků a téměř čtyři pětiny vedoucích pracovníků pracují při výkonu své profese často ve stresu.

Řadoví pracovníci se mohou dostat do stresové situace v případě, že jejich produktivita ve výrobě v porovnání s ostatními není příliš vysoká. Stres tak může výrazným způsobem znemožnit pracovní výkon jedince, a to i v případě, že má pro něj odpovídající předpoklady.

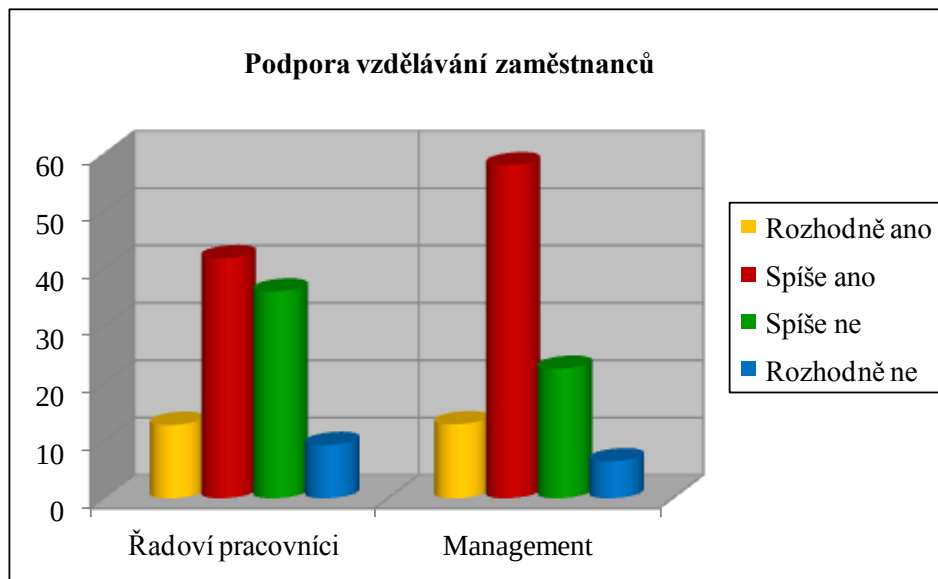
Nejčastěji se však stres objevuje u řídících pracovníků, kteří nesou značnou odpovědnost za výkon svého povolání a musí také mnohdy zvládat velmi náročné pracovní úkoly.

Otázka č. 19: Vnímáte ve společnosti podporu vzdělávání jako dostačující?

Tabulka č. 19: Podpora vzdělávání zaměstnanců

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	11	12,79	4	12,90
Spíše ano	36	41,86	18	58,06
Spíše ne	31	36,05	7	22,58
Rozhodně ne	8	9,30	2	6,45
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 19: Podpora vzdělávání zaměstnanců (v %)



Výsledky a diskuse:

Z výše uvedeného grafu vyplývá, že řadoví pracovníci vnímají podporu vzdělávání ze strany společnosti za spíše dostačující (41,86%). Avšak překvapivá je i značná část pracovníků, která tuto podporu spíše nepocituje (36,05%). Absolutní spokojenost s podporou vzdělávání vyjádřilo 11 řadových pracovníků (12,79%) a 8 pracovníků je naopak přesvědčeno, že jim společnost dostatek možností pro vzdělávání rozhodně neposkytuje (9,30%).

U vedoucích pracovníků více jak polovina odpověděla, že je pro ně podpora vzdělávání spíše dostačující (58,06%). Dostatek podpory od společnosti rozhodně vnímají 4 řídící pracovníci (12,90%) a rozhodně nepocitují pouze 2 pracovníci (6,45%). S podporou dalšího vzdělávání je spíše nespokojeno 7 pracovníků ve vedoucích funkcích (22,58%).

Dotazníkové šetření prokázalo, že vedle spokojených řadových pracovníků se objevují také více jak dvě pětiny těch, kteří naopak nepovažují podporu vzdělávání ze strany společnosti za dostačující. U řídících pracovníků je situace více méně jednoznačná, protože téměř tři čtvrtiny uvedly, že jsou spokojeni s dostatkem vzdělávání, které jim společnost poskytuje.

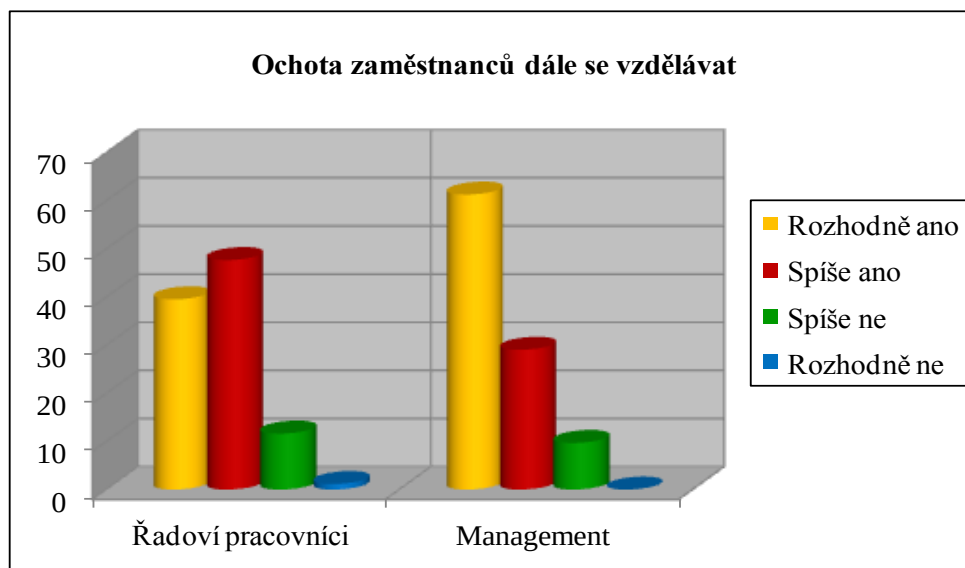
Přesto však by měla být u obou dotazovaných skupin pracovníků věnována větší pozornost problematice podpory dalšího vzdělávání, neboť hraje také významnou roli v motivaci zaměstnanců. Pokud však chce společnost v náročném konkurenčním prostředí uspět, musí být jejím záměrem v maximální míře podporovat rozvoj lidských zdrojů.

Otázka č. 20: Jste Vy osobně ochoten(na) se dále vzdělávat a prohlubovat si své znalosti?

Tabulka č. 20: Ochota zaměstnanců dále se vzdělávat

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	34	39,53	19	61,29
Spíše ano	41	47,67	9	29,03
Spíše ne	10	11,63	3	9,68
Rozhodně ne	1	1,16	0	0
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 20: Ochota zaměstnanců dále se vzdělávat (v %)



Výsledky a diskuse:

Z grafu lze konstatovat, že téměř 40% pracovníků je zcela ochotno se dále vzdělávat a necelých 48% řadových pracovníků projevilo případný zájem o prohlubování si svých znalostí. Neochotu k dalšímu vzdělávání spíše projevilo 12% pracovníků a jeden řadový pracovník uvedl, že by nebyl vůbec ochot se dále vzdělávat (1,16%).

Vedoucí pracovníci jsou rovněž ochotni se dále vzdělávat a prohlubovat si své znalosti, neboť zájem rozhodně projevilo 19 pracovníků (61,29%) a spíše vyjádřilo 9 řídících pracovníků (29,03%). Pouze 3 pracovníci z dotazované skupiny respondentů odpověděli, že zájem dále se vzdělávat spíše nemají (9,68%). Žádný vedoucí pracovník neprojevil absolutní nesouhlas s dalším vzděláváním.

Z dotazníkového šetření jednoznačně plyne, že u obou oslovených skupin pracovníků jsou více jak čtyři pětiny ochotny dále se vzdělávat a zvyšovat si svou kvalifikaci.

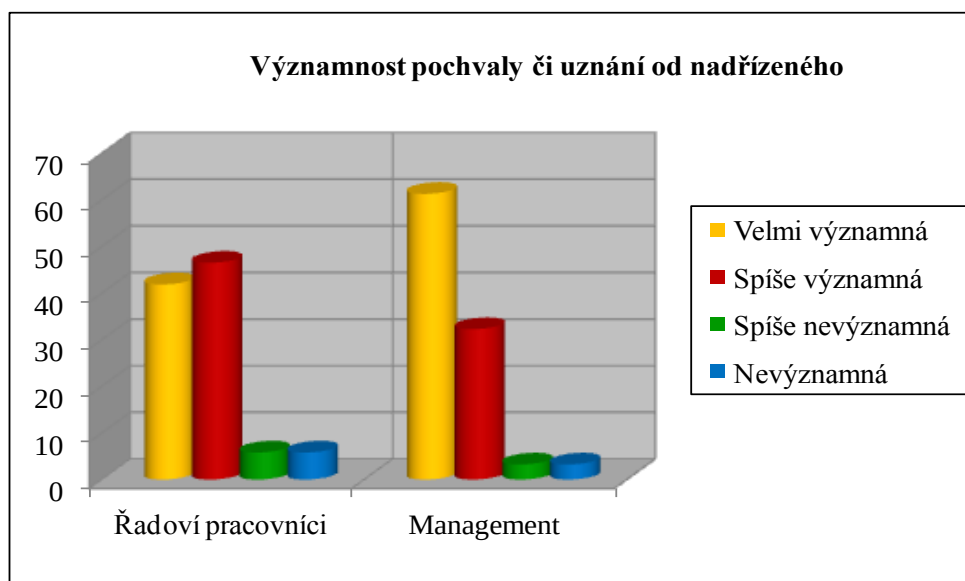
Tento výsledek je pro společnost velmi pozitivní vzhledem k věkové struktuře pracovníků, neboť v procesu globalizačních změn bude dbán stále větší důraz na ochotu zaměstnanců k sebevzdělávání a neustálému rozvoji znalostí a dovedností.

Otázka č. 21: Jak je pro Vás významná pochvala či uznání od nadřízeného?

Tabulka č. 21: Významnost pochvaly či uznání od nadřízeného

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Velmi významná	36	41,86	19	61,29
Spíše významná	40	46,51	10	32,26
Spíše nevýznamná	5	5,81	1	3,23
Nevýznamná	5	5,81	1	3,23
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 21: Významnost pochvaly či uznání od nadřízeného (v %)



Výsledky a diskuse:

V dotazníkovém průzkumu bylo zjištěno, že uznání či pochvala je rozhodně významná pro 36 řadových pracovníků (41,86%) a spíše významná pro 40 pracovníků (46,51%). Odpověď spíše nevýznamná označilo 5 pracovníků (5,81%) a za zcela nedůležitou ji považuje rovněž 5 řadových pracovníků (5,81%).

U řídicích pracovníků je situace obdobná, neboť považují uznání či pochvalu od nadřízeného za velmi významnou (61,29%). Za spíše důležitou ji pokládá 10 pracovníků (32,26%) a pouze pro jednoho vedoucího pracovníka je uznání či pochvala spíše nevýznamná (3,23%). Možnost absolutní nevýznamnosti označil pouze jeden pracovník (3,23%).

Z výsledků jednoznačně vyplývá, že pro více jak čtyři pětiny řadových i vedoucích pracovníků je uznání či pochvala od nadřízeného významná.

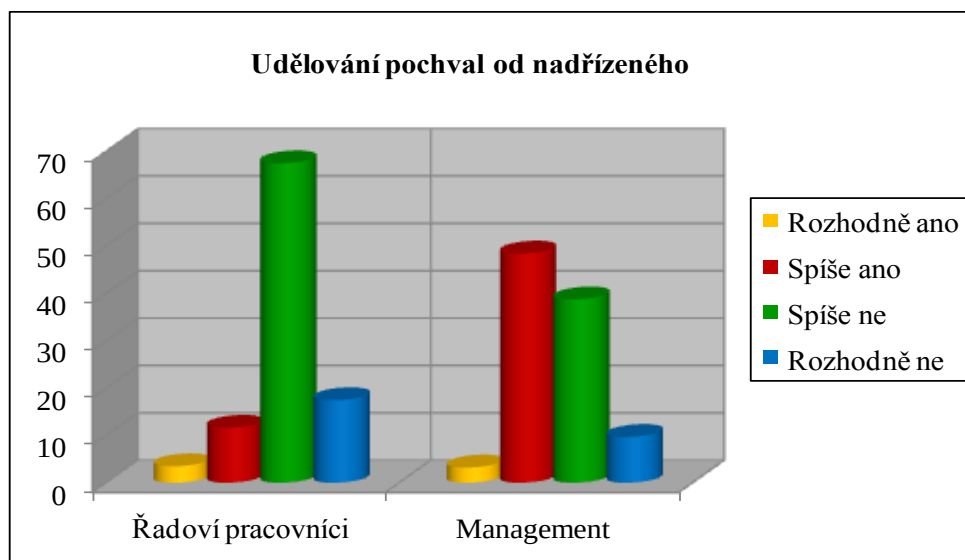
Tyto nehmotné stimuly tak pro pracovníky hrají velkou roli při výkonu jejich povolání, protože v nich vyvolávají pocit, že jsou pro svého nadřízeného či obecně pro společnost důležití a zcela nepostradatelní.

Otázka č. 22: Jste od svého nadřízeného dostatečně chválen(a)?

Tabulka č. 22: Udělování pochval od nadřízeného

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	3,49	1	3,23
Spíše ano	10	11,63	15	48,39
Spíše ne	58	67,44	12	38,71
Rozhodně ne	15	17,44	3	9,68
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 22: Udělování pochval od nadřízeného (v %)



Výsledky a diskuse:

Dotazníkové šetření ukazuje, že pro řadové pracovníky je pochvala od nadřízeného spíše nedostatečná (67,44%). Absolutní nedostatek v udělování pochval pocítuje necelých 18% pracovníků. Pochvalu od nadřízeného naopak spíše nepostrádá 12% řadových pracovníků a téměř 3,5% pracovníků z celkového počtu dotazované skupiny respondentů si rozhodně nestěžuje, že by ho jeho nadřízený nechválil.

Naproti tomu řídicí pracovníci odpověděli, že jsou ze strany nadřízeného spíše chváleni (48,39%). Nicméně objevuje se zde i značné procento těch, kteří dostatek pochval spíše

nespatřují (38,71%). Žádné výhrady k udělování pochval nemá pouze jeden vedoucí pracovník (3,23%) a v opačném případě jsou zcela nespokojeni 3 pracovníci (9,68%).

Výsledky průzkumu nasvědčují tomu, že více jak čtyři pětiny řadových pracovníků a téměř polovina pracovníků ve vedoucích funkcích není od svého nadřízeného dostatečně chválena.

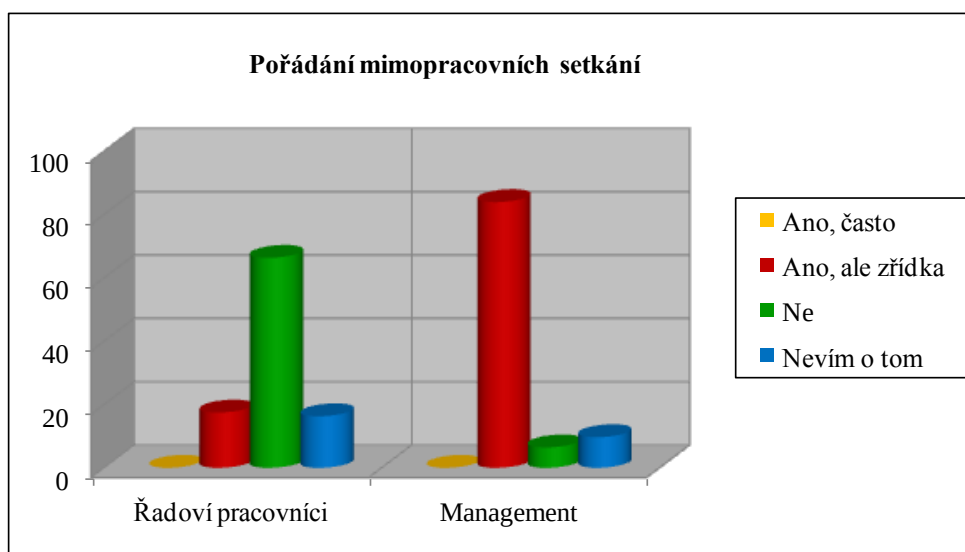
Lze tedy konstatovat, že v oblasti udílení pochval je úroveň stimulace ze strany nadřízeného nedostačující a v samotném důsledku může vést až k demotivaci pracovníků, která se nepochybně projeví na jejich pracovní výkonnosti a spokojenosti ve společnosti.

Otázka č. 23: Organizuje Vaše společnost mimopracovní setkání?

Tabulka č. 23: Pořádání mimopracovních setkání

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Ano, často	0	0	0	0
Ano, ale zřídka	15	17,44	26	83,87
Ne	57	66,28	2	6,45
Nevím o tom	14	16,28	3	9,68
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 23: Pořádání mimopracovních setkání (v %)



Výsledky a diskuse:

Řadoví pracovníci v průzkumu odpověděli, že jejich společnost neorganizuje žádná mimopracovní setkání (66,28%) a informace o tom nemá více jak 17% pracovníků. Žádný z řadových pracovníků neuvedl, že by společnost často pořádala nějaké společenské akce a možnost zřídka označilo necelých 18% pracovníků.

Nejčastější odpovědi u vedoucích pracovníků naopak bylo, že společnost organizuje společenská setkání jen zřídka (83,87%). Možnost často v tomto případě neoznačil ani jeden z dotazovaných pracovníků. Žádné tušení o pořádání mimopracovních akcí nemají 3 řídící pracovníci (9,68%) a 2 pracovníci uvedli, že jejich společnost nekoná vůbec setkání mimo pracovní dobu (6,45%).

Dotazníkový výzkum ukázal velmi rozdílné odpovědi mezi oběma dotazovanými skupinami pracovníků.

Zatímco čtyři pětiny řadových pracovníků uvedly, že jejich společnost nepořádá žádné společenské akce nebo o tom neví, tak u více jak čtyřech pětín vedoucích pracovníků se naopak povědomí o těchto ojedinělých setkáních objevilo.

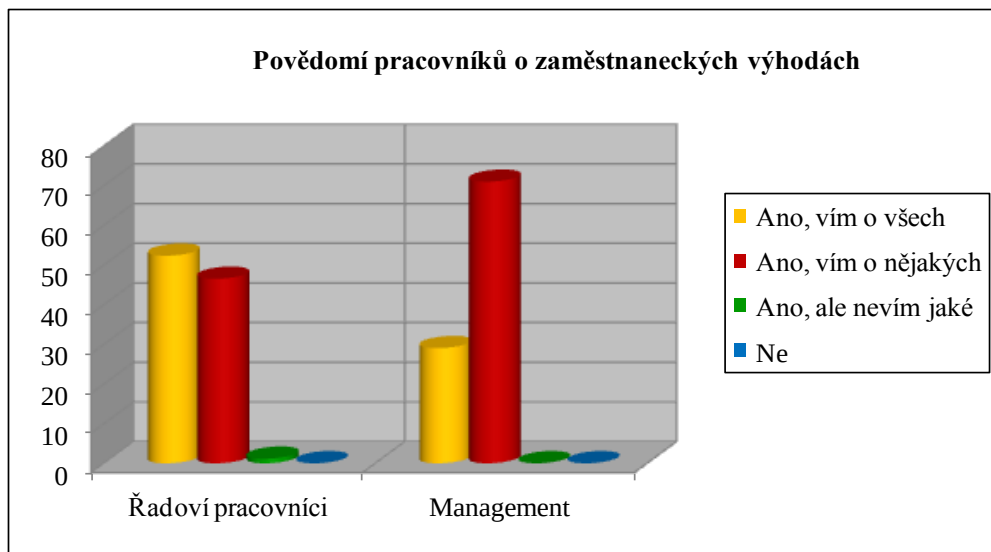
Důvodem může být nízká informovanost řadových pracovníků či problém v komunikaci uvnitř společnosti. Organizování mimopracovních akcí však může být ideální příležitostí k navázání kontaktů mezi pracovníky a zlepšování jejich vztahů.

Otázka č. 24: Máte povědomí o tom, zda Vaše společnost poskytuje zaměstnanecké výhody?

Tabulka č. 24: Povědomí pracovníků o zaměstnaneckých výhodách

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Ano, vím o všech	45	52,33	9	29,03
Ano, vím o nějakých	40	46,51	22	70,97
Ano, ale nevím jaké	1	1,16	0	0
Ne	0	0	0	0
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 24: Povědomí pracovníků o zaměstnaneckých výhodách (v %)



Výsledky a diskuse:

Povědomí o všech zaměstnaneckých výhodách, které společnost poskytuje, má více jak nadpoloviční počet dotazovaných řadových pracovníků (52,33%). Přehled pouze o některých má takřka 47% pracovníků. Žádný z řadových pracovníků neodpověděl, že by společnost neposkytovala zaměstnanecké benefity a jeden pracovník nemá dostatečný přehled o poskytovaných výhodách (1,16%).

U řídicích pracovníků je situace podobná, avšak povědomí mají pouze o některých zaměstnaneckých benefitech (70,97%). O všech výhodách má přehled 29% vedoucích pracovníků. Nikdo z dotazované skupiny respondentů neuvedl, že by vůbec nevěděl o poskytovaných výhodách nebo o nich neměl dostatečný přehled.

Z výsledků z dotazníkového šetření plyne, že téměř všichni řadoví a řídicí pracovníci mají povědomí o tom, že jejich společnost poskytuje zaměstnanecké výhody. Přesto však necelá polovina řadových pracovníků a více jak dvě třetiny vedoucích pracovníků dostatečný přehled o všech benefitech nemají.

Zaměstnanecké výhody výrazným způsobem posilují podnikovou image a jsou především důkazem toho, že společnost o své pracovníky pečuje a dbá na jejich

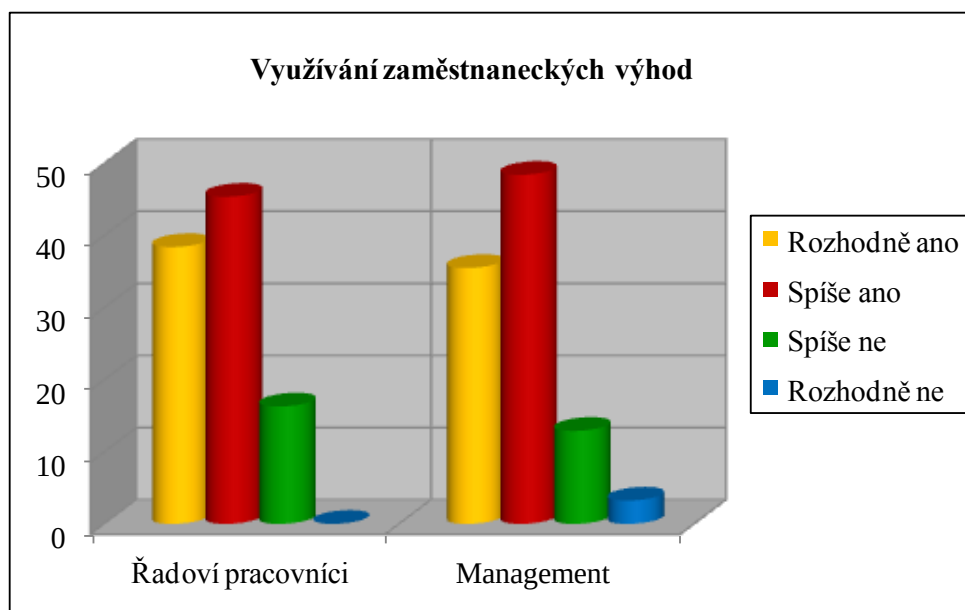
kvalitnější život. Proto by mělo být hlavní snahou společnosti, aby všichni její pracovníci věděli o celém rozsahu poskytovaných výhod.

Otázka č. 25: Využíváte Vy osobně nějaké zaměstnanecké výhody?

Tabulka č. 25: Využívání zaměstnaneckých výhod

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	33	38,37	11	35,48
Spíše ano	39	45,35	15	48,39
Spíše ne	14	16,28	4	12,90
Rozhodně ne	0	0	1	3,23
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 25: Využívání zaměstnaneckých výhod (v %)



Výsledky a diskuse:

Dle průzkumu řadoví pracovníci spíše využívají zaměstnanecké výhody, které jim společnost poskytuje (45,35%). Tuto možnost rozhodně využívá bezmála 39% pracovníků. Nicméně objevuje se zde také procento řadových pracovníků, kteří

zaměstnaneckých benefitů spíše nevyužívají (16,28%). Žádný pracovník neodpověděl, že by tyto výhody rozhodně nepobíral.

Poskytované výhody spíše využívají i pracovníci ve vedoucích funkcích (48,39%) a rozhodně je pobírá více než 35% řídících pracovníků. Pouze 4 pracovníci z celkového počtu oslovené skupiny odpověděli, že těchto výhod spíše nevyužívají (12,90%) a jeden vedoucí pracovník rozhodně této možnosti nevyužívá (3,23%).

Výsledky šetření ukazují, že u obou dotazovaných skupin pracovníků více jak čtyři pětiny využívají výhod, jež jim jejich společnost nabízí.

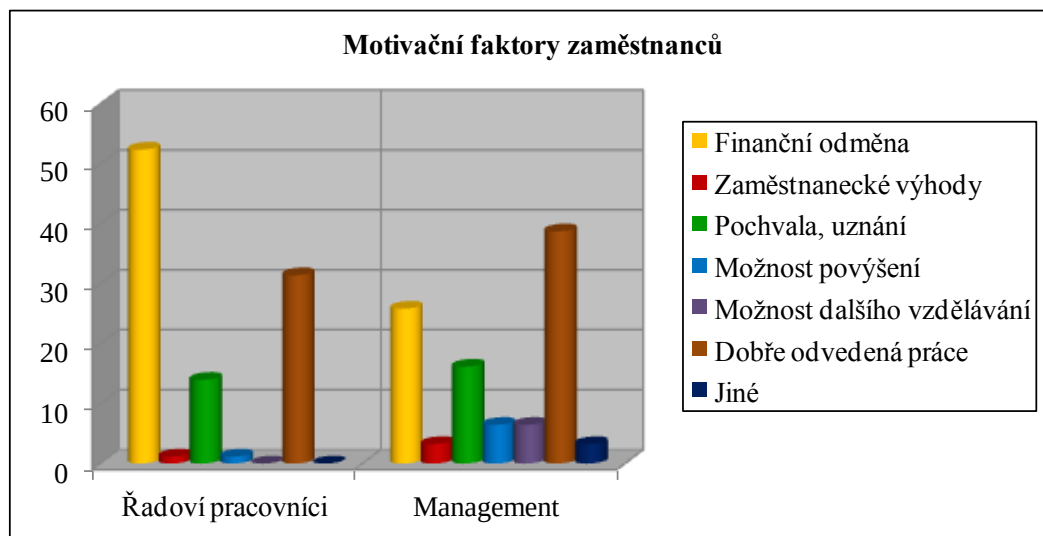
Vzhledem k velikosti a finančním možnostem si pracovníci mohou vybrat z široké škály zaměstnaneckých benefitů. Společnost se tak tímto způsobem snaží, aby jejich přítomnost vyvolala u pracovníků určité motivační chování, které je povede k vyšším výkonům a především k jejich spokojenosti.

Otázka č. 26: Co Vás nejvíce motivuje (tj. podněcuje k pracovnímu výkonu)?

Tabulka č. 26: Motivační faktory zaměstnanců

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Finanční odměna	45	52,33	8	25,81
Zaměstnanecké výhody	1	1,16	1	3,23
Pochvala, uznání	12	13,95	5	16,13
Možnost povýšení	1	1,16	2	6,45
Možnost dalšího vzdělávání	0	0	2	6,45
Dobře odvedená práce	27	31,40	12	38,71
Jiné	0	0	1	3,23
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 26: Motivační faktory zaměstnanců (v %)



Výsledky a diskuse:

Mezi nejvíce motivující faktory u řadových pracovníků patří finanční odměna (52,33%), dobře odvedená práce (31,40%) a pochvala či uznání (13,95%). Dalšími faktory, které tyto pracovníky méně motivují, jsou možnost povýšení (1,16%) a zaměstnanecké výhody (1,16%). Možnost dalšího vzdělávání neoznačil žádný řadový pracovník jako nejvíce motivační faktor.

Oslovenou skupinu vedoucích pracovníků nejvíce podněcuje k pracovnímu výkonu dobře odvedená práce (38,71%), finanční odměna (25,81%) a ocenění formou pochvaly či uznání od nadřízeného (16,13%). Méně motivační faktory jsou pro ně možnost povýšení (6,45%), možnost dalšího vzdělávání (6,45%) a zaměstnanecké benefity (3,23%). Jinou odpověď zvolil pouze jeden řídicí pracovník, který uvedl, že ho nejvíce motivuje spokojený zákazník (3,23%).

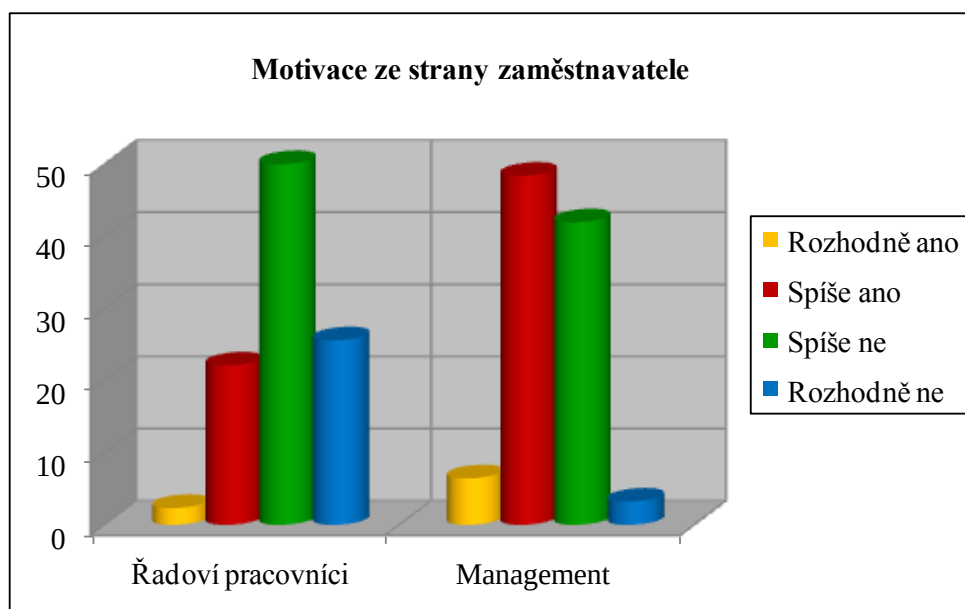
Z průzkumu vyplývá, že nejvíce motivujícími faktory jsou pro řadové a vedoucí pracovníky finanční odměna, dobře odvedená práce a ocenění v podobě pochvaly či uznání ze strany zaměstnavatele. Cílem společnosti by tak mělo být vyšší zaměření se na tyto oblasti stimulace, neboť právě ty nejvíce podněcují zaměstnance k vyšším pracovním výkonům.

Otázka č. 27: Myslíte si, že jste od svého zaměstnavatele dostatečně motivován(a)?

Tabulka č. 27: Motivace ze strany zaměstnavatele

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	2	2,33	2	6,45
Spíše ano	19	22,09	15	48,39
Spíše ne	43	50,00	13	41,94
Rozhodně ne	22	25,58	1	3,23
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 27: Motivace ze strany zaměstnavatele (v %)



Výsledky a diskuse:

Polovina řadových pracovníků v dotazníkovém šetření uvedla, že považuje motivaci ze strany zaměstnavatele za spíše nedostačující. Absolutní nespokojenost s motivací vyjádřilo téměř 26% pracovníků. Pouze 2 řadoví pracovníci odpověděli, že jsou zcela spokojeni s úrovní motivace (2,33%) a za spíše uspokojivou ji označilo 22% pracovníků z celkového počtu oslovené skupiny respondentů.

Vedoucí pracovníci si naopak myslí, že jsou od svého zaměstnavatele spíše dostatečně motivováni (48,39%). Avšak objevuje se zde i značné procento těch, kteří s úrovní

motivace naopak spíše spokojeni nejsou (41,94%). Za zcela dostačující považují motivaci jen 2 řídící pracovníci (6,45%) a jeden z dotazových pracovníků uvedl, že není vůbec motivován (3,23%).

Výsledky průzkumu ukazují, že tři čtvrtiny řadových pracovníků a více než dvě pětiny řídících pracovníků považují úroveň motivace ze strany zaměstnavatele za nedostačující, což není pro společnost příliš příznivá informace.

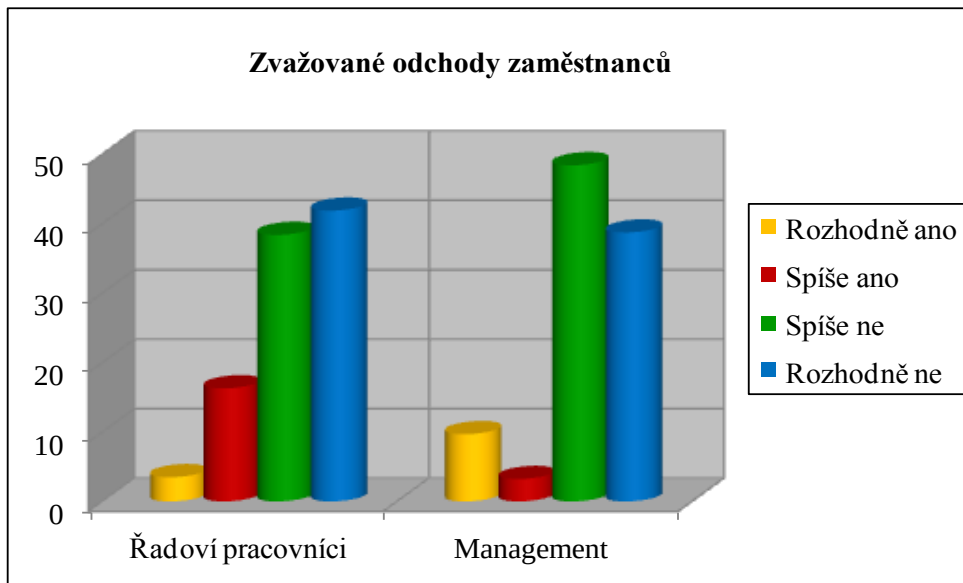
Oblast motivace představuje velmi důležitou součást řízení, jež by rozhodně neměla být v moderním managementu zanedbávána. Společnost by tak měla v tomto případě zlepšit svůj dosavadní motivační systém, který by již plně uspokojoval potřeby a přání svých pracovníků.

Otázka č. 28: Přemýšlíte v blízké budoucnosti o odchodu ze společnosti?

Tabulka č. 28: Zvažované odchody zaměstnanců

Alternativa	Řadoví pracovníci		Management	
	Počet	%	Počet	%
Rozhodně ano	3	3,49	3	9,68
Spíše ano	14	16,28	1	3,23
Spíše ne	33	38,37	15	48,39
Rozhodně ne	36	41,86	12	38,71
Celkem	86	100	31	100

Graf č. 28: Zvažované odchody zaměstnanců (v %)



Výsledky a diskuse:

Z výše uvedeného grafu jednoznačně plyne, že řadoví pracovníci rozhodně nepřemýšlí v blízké budoucnosti o odchodu ze společnosti (41,86%). Opustit podnik spíše nehodlá ani 38% pracovníků. V opačném případě nechce již rozhodně setrvávat ve společnosti 3,5% řadových pracovníků a spíše zde nehodlá nadále pracovat 16% pracovníků.

Řídící pracovníci rovněž spíše neuvažují o odchodu z podniku (48,39%) a vůbec o tom nepřemýšlí více jak 38% pracovníků. Pouze tři vedoucí pracovníci odpověděli, že ve společnosti rozhodně nechtějí být nadále zaměstnání (9,68%) a spíše přesvědčen o odchodu je v současné době jeden pracovník (3,23%).

I přesto, že byla v dotazníkovém šetření zjištěna nespokojenost s některými oblastmi motivace a stimulace, čtyři pětiny řadových pracovníků a více než čtyři pětiny vedoucích pracovníků neuvažují v blízké době opustit společnost.

Tento výsledek může svědčit o celkové spokojenosti pracovníků se zaměstnáním, ale důvodem může být také značná míra pracovní jistoty, kterou jim společnost rozhodně může nabídnout díky svému silnému postavení na českém trhu.

6. ZÁVĚR

Motto: „Soustředíte-li se na výsledky, nikdy se nezměníte. Zaměříte-li se na změnu, výsledků dosáhnete.“ (Jack Dixon)

Cílem bakalářské práce bylo zkoumání a popis motivačního systému ve vybraném podniku a jeho dopad na řízení podniku se záměrem dopracovat se k syntéze zobecněných poznatků v podniku i k jednotlivým návrhům pro praxi.

Konkrétně se jednalo o analýzu a zhodnocení současného stavu motivačního systému ve společnosti CVP Galvanika s.r.o. s cílem zjistit motivační faktory, jež má daná společnost zahrnuta ve svém motivačním programu včetně dopadu na řízení podniku. Na základě údajů získaných z dotazníkového šetření pak navrhnout případná zlepšení, která by vedla k vyšší úrovni pracovní motivace zaměstnanců a jejich spokojenosti.

Podkladem pro zpracování bakalářské práce byly odborné poznatky vztahující se k motivaci v závaznosti na oblast řízení podniku v současné i budoucí (znalostní) společnosti, uvedené v literární rešerši (kapitola 2). Dále pak získané informace z rozhovorů s vedením společnosti, internetových stránek, vnitřních dokumentů a dotazníkového šetření včetně vyhodnocení a diskuse (kapitola 4 a 5). Souhrn nejdůležitějších výsledků a navrhovaná zlepšení stávajícího motivačního systému jsou součástí závěru (kapitola 6).

Průzkum motivačního systému společnosti byl proveden u dvou skupin zaměstnanců: řadoví pracovníci a management. Záměrem tak bylo zahrnout do průzkumu zaměstnance většiny pracovních činností, jež jsou ve společnosti prováděny, s cílem lepšího proniknutí do problematiky motivace a stimulace.

Výsledky výzkumu ukazují, že u řadových pracovníků je zastoupení mužů a žen poměrně vyrovnané, zatímco ve funkcích řídicích pracovníků jsou zaměstnání převážně muži (61,29%). Ve společnosti působí více jak ½ řadových pracovníků, kteří spadají do věkové kategorie 45 a více let a u vedoucích pracovníků mají nejpodstatnější zastoupení

věkové kategorie 26 - 35 let (32,26%), 45 a více let (29,03%) a kategorie 36 - 45 let (25,81%). Řadoví pracovníci na svých pozicích setrvávají nejčastěji 1 - 5 let a 6 - 10 let, dlouhodobější výkon tohoto povolání u nich vyvolá pocit rutinní práce, který je nutné řešit přesunem na jiný druh pracovní činnosti. Naproti tomu téměř $\frac{1}{2}$ pracovníků ve vedoucích funkcích působí ve společnosti zpravidla 6 - 10 let.

Co se týká vzdělání zaměstnanců, tak u řadových pracovníků převažuje střední odborné vzdělání a u řídicích pracovníků se nejčastěji vyskytuje středoškolské vzdělání s maturitou. Pouze $\frac{1}{4}$ pracovníků ve vedoucích funkcích má vyšší odborné a vysokoškolské vzdělání. Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí vnímají řadoví i vedoucí pracovníci za odpovídající. Z průzkumu dále vyplynulo, že vedle řadových pracovníků, kteří vnímají podporu vzdělávání ze strany společnosti za dostačující, se zde objevují také více jak $\frac{2}{5}$ pracovníků, jež dostatek vzdělávání naopak nepocítují. S dostatkem podpory vzdělávání jsou naproti tomu jednoznačně spokojeny téměř $\frac{3}{4}$ vedoucích pracovníků. Ochotu dále se vzdělávat a prohlubovat si své znalosti projevila téměř stoprocentní většina obou dotazovaných skupin pracovníků.

Vzhledem k procesu globalizace a vývoji tzv. znalostní společnosti budou vyžadovány stále větší nároky na vzdělávání a rozvoj znalostí a dovedností zaměstnanců, proto by mělo být snahou společnosti v maximální míře podporovat rozvoj lidských zdrojů a soustředit se odpovídajícím způsobem na jejich motivaci k sebevzdělávání.

Dotazníkové šetření také poukázalo na to, že téměř 47% řadových pracovníků nepřináší jejich povolání pocit osobního uspokojení, což se může nepochybně odrazit na jejich výkonu i celkové motivaci. Naopak více jak 83% pracovníků ve vedoucích funkcích shledává v pracovní činnosti uspokojení. Jedním z důvodů, proč řadoví a řídicí pracovníci vykonávají svoji profesi, je jistota práce a finanční ohodnocení. Vedle těchto pohnutek se u vedoucích pracovníků navíc objevují také možnosti seberealizace, dalšího vzdělávání a kariérního růstu, které dávají společnosti nový prostor pro motivování svých spolupracovníků. Výsledky výzkumu dále naznačují, že pro $\frac{3}{4}$ řadových pracovníků a více jak $\frac{2}{5}$ řídicích pracovníků je úroveň motivace ze strany

zaměstnavatele nedostačující. V moderním managementu by však oblast motivace a stimulace pracovníků neměla být rozhodně opomíjena. Nedostatečnou motivaci vnímají řadoví a vedoucí pracovníci především v oblastech finančního ohodnocení i nepeněžitého ocenění v podobě uznání či pochval od nadřízených pracovníků. I přesto, že byla v průzkumu shledána nespokojenost s některými oblastmi motivace a stimulace, $\frac{4}{5}$ řadových pracovníků a více než $\frac{4}{5}$ pracovníků ve vedoucích funkcích neuvažují v blízké době opustit společnost.

Při zjišťování spokojenosti se zavedeným systémem mzdového ohodnocení ve společnosti se více jak 60% z každé dotazované skupiny pracovníků vyjádřilo, že s ním nesouhlasí. Vzhledem k tomu, že je současný systém odměňování společnosti vytvořen na motivačním principu, nespokojenost zaměstnanců je způsobena spíše obecně nízkou úrovní mezd v České republice oproti jiným státům Evropské unie. Vedle mzdy nabízí společnost svým pracovníkům i celou řadu zaměstnaneckých výhod. Těchto benefitů využívá více než 80% pracovníků z obou oslovených skupin, avšak dostatečný přehled o všech poskytovaných výhodách nemá téměř $\frac{1}{2}$ řadových pracovníků a více jak $\frac{2}{3}$ vedoucích pracovníků.

V rámci zkoumání motivačního systému společnosti bylo dále zjištěno, že necelé $\frac{2}{3}$ řadových pracovníků a více jak $\frac{4}{5}$ pracovníků ve vedoucích funkcích považují komunikaci se svým zaměstnavatelem za bezproblémovou. Nicméně problém s dostatkem pochval a uznání od nadřízeného má téměř 85% řadových pracovníků a takřka 49% řídicích pracovníků. Co se týče poskytování informací, potřebných pro výkon povolání, necelé $\frac{3}{5}$ řadových pracovníků a více než $\frac{4}{5}$ vedoucích pracovníků jsou spokojeny s dostatkem informací, jež jim zaměstnavatel poskytuje. Zvýšenou pozornost by však měla společnost věnovat i 40% řadových pracovníků, kteří dostatek informací rozhodně a spíše nepocítují.

Pokud se jedná o spokojenost se vztahy na pracovišti, necelé $\frac{3}{4}$ řadových pracovníků a $\frac{4}{5}$ řídicích pracovníků nepocítují v tomto ohledu žádné závažnější komplikace.

Naproti tomu nespokojenost s pracovními podmínkami vyjádřilo téměř 64% řadových pracovníků. Tato skutečnost je způsobena především tím, že při výrobním procesu může docházet k nepříjemnému uvolňování většího množství výparů z chemických reakcí, vznikajících při povrchové úpravě kovů. To se však týká i 29% pracovníků ve vedoucích funkcích, kteří jsou přímo nadřizení řadovým pracovníkům. Výzkum také poukázal na to, že více jak $\frac{2}{3}$ řadových pracovníků a takřka $\frac{4}{5}$ řídících pracovníků vykonávají svoji profesi často ve stresu.

Z dotazníkového průzkumu lze dále konstatovat, že více než $\frac{3}{5}$ řadových pracovníků není dávana možnost podílet se na rozhodování. Avšak objevují se mezi nimi také téměř $\frac{2}{5}$, kterým už tato možnost ze strany zaměstnavatele dávana je. Podporu ve spolurozhodování o podnikových záležitostech rovněž vnímá bezmála 81% pracovníků na vedoucích pozicích. Samotní pracovníci totiž nejlépe vědí, co se na jejich pracovišti děje a mohou být tak nápomocni svému zaměstnavateli při řešení různých rozhodovacích procesů. Pokud jde o spravedlivé rozhodování na pracovišti, 72% řadových pracovníků a takřka 42% řídících pracovníků si myslí, že na jejich pracovišti není rozhodováno příliš spravedlivě. Se způsobem řízení a organizace ve společnosti jsou naopak spokojeny necelé $\frac{3}{5}$ řadových pracovníků a více jak $\frac{3}{4}$ vedoucích pracovníků. Zanedbatelných však není ani 40% řadových pracovníků, jež s řízením a organizací vyjádřili nespokojenost. Co se týká povědomí o organizování mimopracovních setkání, tak zatímco $\frac{4}{5}$ řadových pracovníků uvedly, že jejich společnost nepořádá žádné společenské akce nebo o tom neví, více než $\frac{4}{5}$ pracovníků ve vedoucích funkcích naopak povědomí o těchto ojedinělých setkáních mají.

Na základě analýzy a zhodnocení výsledků z provedeného výzkumu byla pro řízení společnosti navržena následující zlepšení motivačního systému:

Řadoví pracovníci:

- usilovat o větší příliv mladých a nadějných pracovníků do výrobního procesu, kteří mohou vnést do společnosti nové nápady, poznatky a zkušenosti,

- zaměřit se na podporu dalšího vzdělávání a zvyšování kvalifikace, včetně rozvoje dovedností pracovníků,
- umožnit pracovníkům dle potřeby střídání pracovních úkolů či pracovišť, vedoucí ke snížení monotónnosti práce,
- vyrovnat nedostatečnou úroveň finančního ohodnocení pomocí jiných materiálních či nemateriálních stimulačních prostředků (benefitů, apod.),
- soustředit se také na poskytování nepeněžitých ocenění ve formě pochval či uznání,
- zvýšit povědomí pracovníků o všech poskytovaných zaměstnaneckých výhodách,
- poskytovat pracovníkům dostatek informací, potřebných pro výkon jejich povolání,
- zlepšit pracovní podmínky, konkrétně ve formě zainvestování do nové technologie na odvětrávání výparů z chemických procesů ve výrobě,
- usilovat o předcházení stresových situací vhodným rozvržením výrobního plánu pro pracovníky,
- dávat pracovníkům určitou možnost podílet se na rozhodování o podnikových záležitostech a začlenit je tak do rozhodovacích procesů společnosti,
- zabezpečit pracovníkům spravedlivé rozhodování na pracovišti,
- zlepšit přístup pracovníkům k informacím o řízení, hospodaření a organizaci ve společnosti,
- zvýšit povědomí o organizování mimopracovních setkání,
- začlenit pracovníky do procesu vytváření motivačního systému společnosti.

Management (řídící pracovníci):

- podporovat rozvoj a vzdělávání pracovníků spolu s možností neomezeného kariérního růstu,
- zvýšit úroveň finančního ohodnocení prostřednictvím dalších doplňujících nástrojů motivace a stimulace,

- poskytovat pracovníkům více nepeněžitých ocenění v podobě různých forem pochval a uznání,
- seznámit pracovníky s celou škálou zaměstnaneckých benefitů, které jim společnost poskytuje,
- posílit zpětnou vazbu od podřízených pracovníků, jež přispěje k efektivní spolupráci a posílení vzájemných vztahů,
- zabezpečit předcházení stresovým situacím formou odborných seminářů či kurzů pro zvládnání stresu,
- zaměřit se na oblast spravedlivého rozhodování na pracovišti,
- podpořit nápady a náměty pracovníků, vztahujících se k tvorbě motivačního systému společnosti.

V procesu globalizačních změn bude stále více věnována pozornost lidskému kapitálu, neboť významným způsobem přispívá k plnění strategických cílů společnosti, a v konečném důsledku i k dosažení podnikatelského úspěchu a konkurenceschopnosti na trhu. Snahou společnosti by tak mělo být nejen zajištění a udržení kvalifikované pracovní síly, ale také usilování o jejich spokojenost a motivaci, která nepochybně povede k vyšším pracovním výkonům.

7. SUMMARY

Subject: Motivational System as a Part of the Company Management

In the course of the process of globalization changes more and more attention will be paid to the human capital since it significantly contributes to fulfilment of the strategical goals of the company and eventually to achievement of entrepreneurial success and competitiveness on the market. Thus, endeavour of the company should not be only to provide and maintain qualified manpower, but also to attempt to provide their satisfaction and motivation, which will undoubtedly lead to higher working efficiency. Management of the company should proceed this way, too.

The objective of the Bachelor Thesis was to research and describe motivational system in the chosen company and its impact on the company management with intention to attain the synthesis of the generalized knowledge and individual proposals for practice in the conclusion.

The first part of the Bachelor Thesis is theoretical and deals with interpretation of the terms concerning motivation in relation to the area of company management at the present and future (knowledge) society. Next part, which is practical, contains detailed characteristics of the chosen company and the research of its motivational system by means of the adequately worked out questionnaire.

The research of the motivational system of the company was performed in the company CVP Galvanika s.r.o. in two groups of employees: ordinary workers and the management. The company specializes in the surface treatment of the metallic products and operates in the Czech market as an important supplier for the automotive industry.

On the basis of analysis and evaluation of the results of the performed research improvement of motivational system in the areas of education and development,

financial assessment, non-monetary awards in the form of praises and acknowledgement, working conditions, decision-making and knowledgeability of the employees. In this situation it depends only on the company whether it will take these proposals as its own and will start to implement them in its motivational system.

Key words: globalization, knowledge company, human capital, motivation, motivational system, management, questionnaire survey.

8. PŘEHLED POUŽITÉ LITERATURY

1. ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
2. ARMSTRONG, M. *Personální management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.
3. ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
4. BECK, ROBERT C. *Motivation: theories and principles*. 5th ed. Upper Saddle River: Pearson, Prentice Hall, c2004. 470 s. ISBN 0-13-111445-X.
5. BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.
6. BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 256 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
7. DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
8. DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2004. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
9. EGGERT, MAX A. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.
10. GIBSON, R. *Nový obraz budoucnosti*. 3. dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 261 s. ISBN 978-80-7261-159-1.
11. KLEIBL, J., DVOŘÁKOVÁ, Z., HÜTTLOVÁ, E. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. 2. vyd. Praha: VŠE, 1998, 218 s. ISBN 80-7079-202-7.
12. KOCIANOVA, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
13. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Č. Budějovice: ZF JU, 2002a. 187 s. ISBN 80-7040-581-3.
14. KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů v dimenzi třetího tisíciletí*. 1. vyd. Nitra: Slovenská poľnohospodárska univerzita, 2002b. 200 s. ISBN 80-8069-105-3.

15. MAYEROVÁ, M. *Stres, motivace a výkonnost*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 136 s. ISBN 80-7169-425-8.
16. MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu*. 1. vyd. Praha: C.H.Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8.
17. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 2. dopl. vyd. Praha: Academia, 2004. 270 s. ISBN 978-80-200-0592-2.
18. NIERMEYER, R., SEYFFERT, M. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
19. PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 127 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
20. PLAMÍNEK, J. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 204 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
21. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 1. vyd. Praha: VŠE, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.
22. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
23. STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.
24. TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3.
25. TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
26. VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Moderní management v teorii a praxi*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.
27. VYSEKALOVÁ, J. a kol. *Psychologie reklamy*. 3. rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 294 s. ISBN 978-80-247-2196-5.
28. ZAMAZALOVÁ, Z. a kol. *Marketing*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: C.H. Beck, 2010. 499 s. ISBN 978-80-7400-115-4.
29. Internetové stránky CVP Galvanika s.r.o. [online]. [cit. 2011-12-20]. Dostupný z WWW: <http://www.cvp-galvanika.cz>.

30. Profil společnosti CVP Galvanika s.r.o. [online]. [cit. 2012-01-13]. Dostupný z WWW: <http://www.poziadavka.sk/firmy/detail-profil-1679/>.

9. SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

9.1 Obrázky

Obrázek č. 1: Proces motivace

Obrázek č. 2: Maslowova hierarchie potřeb

9.2 Tabulky

Tabulka č. 1: Zastoupení mužů a žen

Tabulka č. 2: Věková struktura zaměstnanců

Tabulka č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců

Tabulka č. 4: Doba působení zaměstnanců ve společnosti

Tabulka č. 5: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí

Tabulka č. 6: Pocit uspokojení z pracovní činnosti

Tabulka č. 7: Důvod vykonávání povolání

Tabulka č. 8: Nedostatek motivačních faktorů v zaměstnání

Tabulka č. 9: Opětovný výběr povolání

Tabulka č. 10: Spokojenost se systémem mzdového ohodnocení

Tabulka č. 11: Spokojenost se vztahy na pracovišti

Tabulka č. 12: Spokojenost s pracovními podmínkami

Tabulka č. 13: Spravedlivé rozhodování na pracovišti

Tabulka č. 14: Poskytování informací pro výkon povolání

Tabulka č. 15: Komunikace se zaměstnavatelem

Tabulka č. 16: Spokojenost se způsobem řízení a organizací

Tabulka č. 17: Možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování

Tabulka č. 18: Vystavení zaměstnanců stresovým situacím

Tabulka č. 19: Podpora vzdělávání zaměstnanců

Tabulka č. 20: Ochota zaměstnanců dále se vzdělávat

Tabulka č. 21: Významnost pochvaly či uznání od nadřízeného

Tabulka č. 22: Udělování pochval od nadřízeného

Tabulka č. 23: Pořádání mimopracovních setkání

Tabulka č. 24: Povědomí pracovníků o zaměstnaneckých výhodách

Tabulka č. 25: Využívání zaměstnaneckých výhod

Tabulka č. 26: Motivační faktory zaměstnanců

Tabulka č. 27: Motivace ze strany zaměstnavatele

Tabulka č. 28: Zvažované odchody zaměstnanců

9.3 Grafy

Graf č. 1: Zastoupení mužů a žen (v %)

Graf č. 2: Věková struktura zaměstnanců (v %)

Graf č. 3: Nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců (v %)

Graf č. 4: Doba působení zaměstnanců ve společnosti (v %)

Graf č. 5: Souvztažnost dosaženého vzdělání s pracovní pozicí (v %)

Graf č. 6: Pocit uspokojení z pracovní činnosti (v %)

Graf č. 7: Důvod vykonávání povolání (v %)

Graf č. 8: Nedostatek motivačních faktorů v zaměstnání (v %)

Graf č. 9: Opětovný výběr povolání (v %)

Graf č. 10: Spokojenost se systémem mzdového ohodnocení (v %)

Graf č. 11: Spokojenost se vztahy na pracovišti (v %)

Graf č. 12: Spokojenost s pracovními podmínkami (v %)

Graf č. 13: Spravedlivé rozhodování na pracovišti (v %)

Graf č. 14: Poskytování informací pro výkon povolání (v %)

Graf č. 15: Komunikace se zaměstnavatelem (v %)

Graf č. 16: Spokojenost se způsobem řízení a organizací (v %)

Graf č. 17: Možnost zaměstnanců podílet se na rozhodování (v %)

Graf č. 18: Vystavení zaměstnanců stresovým situacím (v %)

Graf č. 19: Podpora vzdělávání zaměstnanců (v %)

Graf č. 20: Ochota zaměstnanců dále se vzdělávat (v %)

Graf č. 21: Významnost pochvaly či uznání od nadřízeného (v %)

Graf č. 22: Udělování pochval od nadřízeného (v %)

Graf č. 23: Pořádání mimopracovních setkání (v %)

Graf č. 24: Povědomí pracovníků o zaměstnaneckých výhodách (v %)

Graf č. 25: Využívání zaměstnaneckých výhod (v %)

Graf č. 26: Motivační faktory zaměstnanců (v %)

Graf č. 27: Motivace ze strany zaměstnavatele (v %)

Graf č. 28: Zvažované odchody zaměstnanců (v %)

10. PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Organizační schéma společnosti

Příloha č. 3: Matice zastupitelnosti pracovníků

Příloha č. 4: Hodnocení interních neshod a produktivity

Příloha č. 1

DOTAZNÍK

Vážený respondente,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění dotazníku, který se týká motivačního systému ve Vaší společnosti. Výsledky tohoto průzkumu jsou anonymní a budou výhradně použity ke zpracování mé bakalářské práce.

Přečtěte si prosím následující otázky a zakroužkujte vhodnou odpověď. Vyplnění tohoto dotazníku nepotrvá déle než 10 minut.

Předem děkuji za spolupráci!

1. Pohlaví:

- a) žena
- b) muž

2. Věk:

- a) do 25 let
- b) 26 - 35 let
- c) 36 - 45 let
- d) 46 a více let

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

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

4. Jaké máte ve společnosti postavení z hlediska úrovně řízení?

- a) nižší
- b) střední
- c) vyšší

5. Jak dlouho jste zaměstnancem společnosti?

- a) méně než 1 rok
- b) 1 - 5 let
- c) 6 - 10 let
- d) 11 a více let

6. Odpovídá Vaše nejvyšší dosažené vzdělání pozici, na které jste zaměstnán?

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

7. Přináší Vám Vaše profese pocit osobního uspokojení?

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

8. Z jakých důvodů vykonáváte Vaše povolání? (Lze zaškrtnout více odpovědí)

- a) finanční ohodnocení
- b) možnost seberealizace
- c) možnost kariérního růstu, vzestupu
- d) možnost dalšího vzdělávání
- e) jistota práce
- f) jiné (*uved'te*).....

9. Co ve Vašem zaměstnání postrádáte? (Lze zaškrtnout více odpovědí)

- a) finanční ohodnocení
- b) možnost kariérního růstu
- c) možnost dalšího vzdělávání
- d) uznání, pochvalu od nadřízeného
- e) příjemné pracovní prostředí
- f) jiné (*uved'te*).....

10. Pokud byste se měl(a) znovu rozhodnout o výběru Vašeho povolání, byla by to opět tato společnost?

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

11. Jste spokojen(a) se zavedeným systémem mzdového ohodnocení ve společnosti?

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

12. Jak jste spokojen(a) se vztahy na pracovišti?

- a) zcela spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) zcela nespokojen(a)

13. Jak Vám vyhovují pracovní podmínky ve společnosti (osvětlení, teplota, atd.)?

- a) zcela vyhovují
- b) spíše vyhovují
- c) spíše nevyhovují
- d) zcela nevyhovují

14. Myslíte si, že je na Vašem pracovišti rozhodováno spravedlivě?

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

15. Poskytuje Vám zaměstnavatel dostatek informací, potřebných pro výkon Vašeho povolání?

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

16. Považujete komunikaci se zaměstnavatelem za bezproblémovou?

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

17. Jak jste spokojen(a) se způsobem řízení a organizace ve společnosti?

- a) zcela spokojen(a)
- b) spíše spokojen(a)
- c) spíše nespokojen(a)
- d) zcela nespokojen(a)

18. Je Vám ze strany zaměstnavatele dáována určitá možnost podílet se na rozhodování?

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

19. Jste ve svém zaměstnání často vystaven(a) stresovým situacím?

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

20. Vnímáte ve společnosti podporu vzdělávání jako dostačující?

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

21. Jste Vy sám osobně ochoten(na) se dále vzdělávat a prohlubovat si své znalosti?

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

22. Jak je pro Vás významná pochvala či uznání od nadřízeného?

- a) velmi významná
- b) spíše významná
- c) spíše nevýznamná
- d) nevýznamná

23. Jste od svého nadřízeného dostatečně chválen(a)?

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

24. Organizuje Vaše společnost mimopracovní setkání (večírky, posezení, atd.)?

- a) ano, často
- b) ano, ale zřídka
- c) ne
- d) nevím o tom

25. Máte povědomí o tom, zda Vaše společnost poskytuje zaměstnanecké výhody (stravenky, příspěvek na životní pojištění, atd.)?

- a) ano, vím o všech
- b) ano, vím o nějakých
- c) ano, ale nevím jaké
- d) ne

26. Využíváte Vy osobně nějaké zaměstnanecké výhody?

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

27. Co Vás nejvíce motivuje (tj. podněcuje k pracovnímu výkonu)?

- a) finanční odměna
- b) zaměstnanecké výhody
- c) pochvala, uznání od nadřízeného
- d) možnost povýšení
- e) možnost dalšího vzdělávání
- f) dobře odvedená práce
- g) jiné (*uved'te*).....

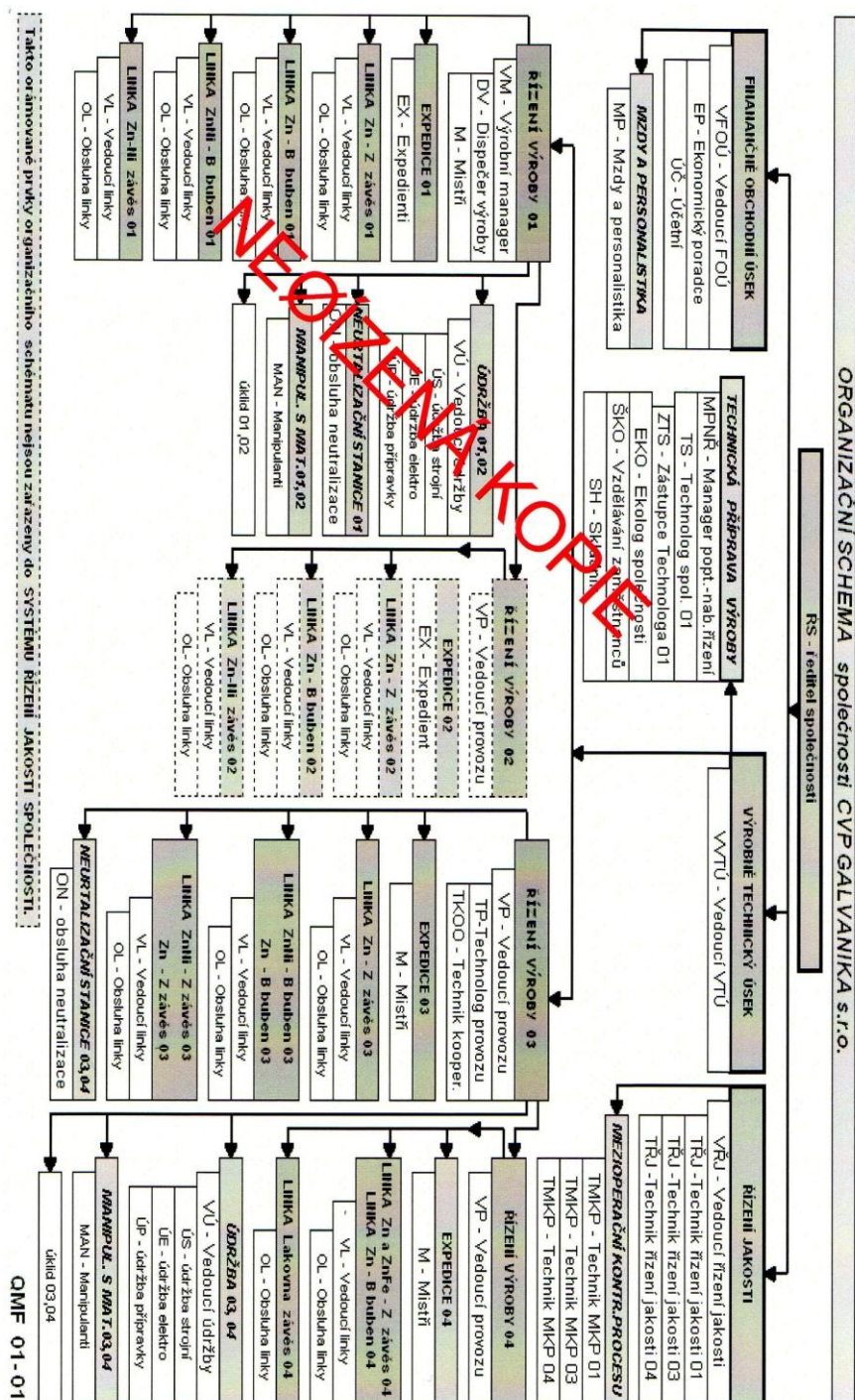
28. Myslíte si, že jste od svého zaměstnavatele dostatečně motivován(a)?

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

29. Přemýšlíte v blízké budoucnosti o odchodu ze společnosti?

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

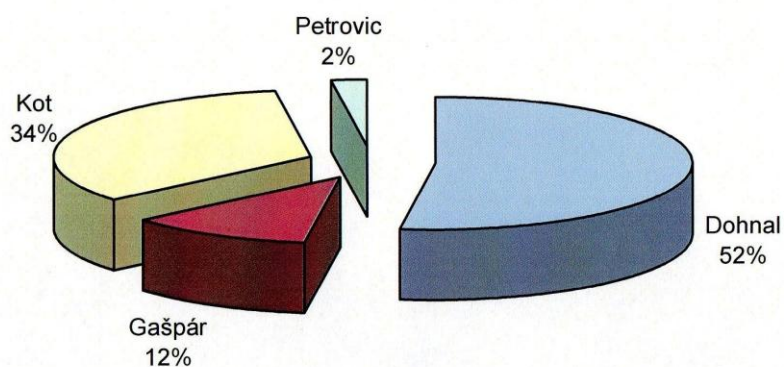
ORGANIZAČNÍ SCHÉMA SPOLEČNOSTI



Stálé pracoviště		Zastupitelnost		Vysvětlivky:	Jméno a příjmení	Pracovní pozice
	X		0			
						Mistr výroby
						Expedice
			0			Vedoucí Z-Zn
			0	0	0	Obsluha Z-Zn
			0	0	0	Vedoucí Z-ZnNi
			0	0	0	Obsluha Z-ZnNi
			0	0	0	Vedoucí B-Zn
			0	0	0	Obsluha B-Zn
			0	0	0	Vedoucí B-ZnNi
			0	0	0	Obsluha B-ZnNi
			0	0	0	Neutralizace
			0	0	X X	Údržba
			0	0	0	Manipulant - Toyota 7FGF 25 výrobní číslo rámu 16932
			0	0	0	Manipulant - Toyota 7FGF 18 výrobní číslo rámu 18445
			0	0	0	Řidič
					X	TRJ
				0	X X X	TMKP
				X		Mzdová účetní
				X		Účetní
				X		Vzdělávání
				X	0	Technolog
			0	X	0	Vedoucí provozu
			X			VŘJ
			X			Ekolog
			X		0	MNPŘ
			X			Dispočér
			X			Skladník
			X			Ekonom
			X			Vedoucí EO
						Vedoucí VTÚ
						Ředitel společnosti
					0	Výstupní kontrola

HODNOCENÍ INTERNÍCH NESHOD A PRODUKTIVITY

Podíl neshod linky ZnNi - Buben na celkových interních neshodách je 1,4 %, z toho



PRODUKTIVITA

