

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku

Motivace pracovníků ve vybraném podniku

(Motivation personnel in the choice company)

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor bakalářské práce

Jana Zborníková

2011

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Akademický rok: 2009/2010

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana ZBORNÍKOVÁ**
Osobní číslo: **E08334**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Motivace pracovníků ve vybraném podniku**
Zadávací katedra: **Katedra řízení**

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

Charakteristika:

Motivace pracovníků má veliký vliv na celkovou činnost podniku a její prosperitu. Právě proto si každá firma musí uvědomit nutnost mít kvalitní a spokojené zaměstnance, neboť jen tito zaměstnanci, jí jsou schopni vytvářet zisky a jen s takovými pracovníky je schopna ubránit se v konkurenčním prostředí.

Cíl práce:

Cílem práce je rozbor a zhodnocení motivace pracovníků ve vybraném podniku a případné navržení změn, které povedou k vyšší produktivitě práce a prosperitě podniku.

Metodický postup:

- 1) Vymezení základních pojmů motivace a stimulace
- 2) Analýza současného stavu motivace pracovníků a jeho posouzení.
- 3) Navržení případných změn pro dosahování lepších výsledků podniku

Rámcová osnova:

1. Úvod. 2. Literární přehled. 3. Metodický postup. 4. Charakteristika vybrané organizace: zaměření, popis firmy, počet pracovníků. 5. Vlastní práce. 6. Závěr. 7. Přehled použité literatury. 8. Přílohy.

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

Seznam odborné literatury:

- EGGERT, A. M.: *Motivace*, 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0
DEIBLOVÁ, M.: *Motivace jako nástroj řízení*, 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9
CLEGG, B.: *Motivace*, 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4
HALÍK, J.: *Vedení a řízení lidských zdrojů*, 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2475-1
PAUKNEROVÁ, D. a Kol.: *Psychologie pro ekonomy a manažery*, 1. přeprac. a aktualizované vyd. Praha: Grada Publ., 2007. 254 s., rejstř. ISBN 80-247-1706-9
ADAIR, J.: *Efektivní motivace*, 1. vyd. Praha: Alfa, 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1
ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*, 10. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 80-247-1407-8
Časopis Moderní řízení

Vedoucí bakalářské práce: doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 30. března 2010

Termín odevzdání bakalářské práce: 16. dubna 2011


prof. Ing. Magdalena Hrabánková, CSc., prof.h.c. Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice
děkanka


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 30. března 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace pracovníků ve vybraném podniku“ vypracovala samostatně na základě vlastního zjištění a s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu použité literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b Zákona č. 111/1998 Sb. v plném 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.

Ve Strakonici 11.4.2011

.....
Zborníková Jana

Poděkování

Ráda bych poděkovala vedoucímu práce panu doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odbornou pomoc, vedení a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

Současně děkuji vedení podniku TONAK a. s. za spolupráci a poskytnutí potřebných informací.

Obsah

1	Úvod.....	3
2	Literární přehled	5
2.1	Co je to motivace?	5
2.1.1	Typy motivace	7
2.1.2	Motivování jedinců v zaměstnání	8
2.1.3	Motivační techniky	10
2.1.4	Teorie motivace	13
2.1.4.1	Motivace cukr a bič	14
2.1.4.2	McGregerova teorie X a teorie Y	15
2.1.4.3	Maslowova hierarchie potřeb.....	17
2.1.4.4	Herzbergova dvoufaktorová teorie	19
2.1.4.5	Teorie očekávání (Vroom)	20
2.1.5	Jak se vyhnout demotivaci?	22
2.2	Motivace a peníze	23
2.3	Stimulace	24
3	Metodika	27
4	Charakteristika vybrané organizace	28
4.1	Historie firmy	28
4.2	Vedení společnosti.....	32
4.3	Závod Strakonice	32

4.4	Počet pracovníků.....	32
4.5	Organizační struktura podniku.....	33
5	Analýza zhodnocení současného stavu	37
5.1	Dotazníkový průzkum	37
5.1.1	Charakteristika výběrového souboru	37
5.1.2	Pracovní pozice v podniku	39
5.1.3	Spokojenost pracovníků	41
5.1.4	Odměňování pracovníků	43
5.1.5	Pracovní podmínky	44
5.1.6	Pracovní atmosféra	45
5.1.7	Motivovanost pracovníků.....	47
5.1.8	Sociální program.....	49
5.1.9	Morální stimuly.....	50
5.1.10	Vzdělávání a rozvoj	51
5.1.11	Vztah k podniku.....	52
6	Diskuse, formulace návrhů	54
7	Závěr	56
8	Summary	58
9	Seznam použité literatury	59
10	Seznam obrázků a tabulek	61
11	Přílohy	64

1 Úvod

Cílem každého podniku je, aby měl schopné a výkonné zaměstnance, kteří budou ochotni plnit cíle a strategie organizace. Lidský faktor je to nejdůležitější co podnik má a tento fakt by měli mít manažeři neustále na paměti. Jejich úkolem by mělo být zvolení vhodné formy motivace, která přinese uspokojení a radost z práce. Jelikož jsou lidé velice komplikovaní a liší se od sebe, nelze stanovit jediný způsob jak je motivovat. Pokud bych se chtěla zeptat jak motivovat toho či onoho, nemůžu jednoznačně odpovědět, jelikož každý je něčím individuální. Každý pracovník od svého zaměstnání něco očekává a má určité představy. Někdo očekává zajímavou práci, další vysoké ohodnocení, uznání, kariérní růst, odpovědnost atd. A pro dosažení těchto cílů je zpravidla ochoten kvalitně a spolehlivě pracovat. Motivace je tedy velice složitý pojem, který se týká celé řady potřeb, přání, tužeb, nároků a mnoha dalších faktorů.

Pokud chce manažer dosáhnout efektivní motivace a pokud chce působit jako vzor pro ostatní zaměstnance, musí být sám motivován. Další podmínkou, aby takto motivovaný manažer dosáhl úspěchu je, že se musí zabývat potřebami, přáními, uspokojením a motivy podřízených na pracovišti. Cílem manažera by mělo být nejen získat kvalitního pracovníka, ale hlavně si ho udržet. Následujícím krokem pro dosažení úspěšnosti podniku je pracovat na zvýšení znalostí, schopností, talentu a dovedností lidského faktoru, tak aby byl pro podnik přínosem a přispíval ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Ve své bakalářské práci se budu zabývat otázkou motivace pracovníků ve vybraném podniku. První teoretická část je věnována problému motivace, popisu teorií motivace, demotivace, stimulace. Druhá část je zaměřena na analýzu motivace pracovníků v akciové společnosti TONAK. Tento podnik je světově známý výrobce a exportér plstěných (srstěných, vlněných) pánských a dámských klobouků nejvyšší kvality, kloboukových polotovarů, pletených pokrývek hlavy pod značkou Fezco Quality a ostatních typů pokrývek hlavy (fezy, uniformní pokrývky hlavy).

Cílem mé práce je zhodnotit motivaci, popřípadě odhalit nedostatky a chyby, kterých se v podniku dopouštějí. Doporučit možné návrhy na zlepšení, které by přispěly k vyšší produktivitě práce a prosperitě podniku.

Citát Mike Krzyzewski vystihuje to, že každý je osobitý a potřebuje jinou formu motivace: *„It si important to remember that every person is different and has to be motivated differently.“* („Je velice důležité si uvědomit, že každý člověk je jiný a musí být i jinak motivován.“)

2 Literární přehled

2.1 Co je to motivace?

Slovo motivace je odvozeno z latinského slova *movere*, to znamená hýbat, pohybovat. Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Jsou to jakési dynamické tendence osobnosti člověka (Růžička, 1995).

Motivací rozumíme vnitřní proces utváření cílů. Motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli. Nedostatečná motivace je stejně škodlivá jako motivace nadměrná (Rolínek, 2003).

Podle Deiblové (2005) je motivace definována jako „všeobecné a obsáhlé označení pro všechny proměnné, které nelze bezprostředně odvodit z vnějších podnětů, které ovlivňují, příp. kontrolují chování ohledně intenzity a směru“.

Motivace je obecný pojem, zahrnující celou třídu různých snažení, tužeb, potřeb, přání apod. Říci, že manažeři motivují své podřízené, znamená, že dělají takové věci, o nichž jsou přesvědčeni, že povedou k naplnění těchto tužeb a přání a přimějí podřízené k žádoucím aktivitám. Motivaci je možné chápat jako určitý řetězec návazných reakcí. Pocit potřeby dává vzniknout odpovídajícím přáním nebo cílům, které vytvářejí určité napětí (z důvodu nesplněných cílů) a vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů. Konečným důsledkem tohoto procesu je uspokojení (Wehrich a Koontz 1993).

Motivace je jedním z termínů, které mohou znamenat mnoho rozdílných věcí, záleží na tom, kde přesně stojíte. Podle slovníku: motivace vyjadřuje poskytnutí motivu nebo pohnutky, nebo více tajemně - způsobení něčeho. Když motivuji někoho jiného, je velice jednoduché zjistit, zda je motivace pozitivní. Kdy je na stimulu něco špatného? Pokud jsem to já, kdo je na přijímajícím konci motivace, hrozí nebezpečí, že se budu cítit manipulována - nucena (Clegg, 2005).

Dle Nakonečného (1997) lze motivaci charakterizovat jako intrapsychicky probíhající proces, vyúsťující ve výsledný vnitřní stav, motiv. Motivace tak, obecně vzato, vyjadřuje rozpory mezi tím, co subjekt aktuálně prožívá, a tím, co prožívat touží.

Další pohled na motivaci podle Clegga (2005) je, že se jedná o záležitost lstivé manipulace a je způsobem jak dostat lidi tam, kam chceme, aniž by si vůbec uvědomili, co je naším záměrem. Abychom dosáhli hlubokého a dlouhodobého efektu, musí být motivace něco víc - nějaký přínos pro všechny zúčastněné. Manažeři chtějí motivované lidi, kteří mají z toho, co dělají, skutečné uspokojení. Efektivní motivace musí zajistit zaujetí pro příjemce. Dobrá motivace je důležitým nástrojem, jak z lidí dostat to nejlepší, ale nevnučovat jim svoji vůli.

Podle Dědiny a Odcházela (2007) můžeme motivaci chápat jako poznávací a rozhodovací proces, pomocí něhož je vyvoláváno, směřováno a upravováno chování k dosažení určitého cíle.

Motivaci lze charakterizovat jako cílové orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny - takové, která uspokojuje jejich potřeby (Armstrong, 2002).

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Ty činnost člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání (Bedrnová a Nový, 2004).

Pracovní motivace je obvykle definována jako psychologický proces, který určuje směr, intenzitu a vytrvalost. Není charakteristikou jednotlivce nebo jeho okolí, ale spíše psychologickým mechanismem a psychologickými procesy, které je propojují. Je důležité, aby změně chování předcházela motivace. Motivace není pozorovatelná a mění se od jednotlivce k jednotlivci (Kanfer, Chen, a Pritchard, 2008).

2.1.1 Typy motivace

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

Jak původně zjistil Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

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

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě. Vnitřní motivátory, které se týkají „kvality pracovního života“ (termín a hnutí, který vyšlo z této koncepce), budou mít asi hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku (Armstrong, 2002).

„Nejmodernější“ klasifikace motivace na „vnitřní/vnější“ má velký význam pro popis a vysvětlení pracovního chování. Zevně motivovaní jsou např. závislí na chvále nadřízeného, na uznání kolegů, na úspěšné kariéře (povýšení), na zvyšování platu atd. Vnitřně motivovaným jde - krátce řečeno - o práci samu (člověk dělá nějakou věc pro ni samu). V souvislosti s pracovní motivací je vnitřní motivace ceněna výše než vnější; má

být „účinnější a stabilnější formou" motivace. Vnitřně motivovaní platí za nezávislé na měnících se okolních podmínkách (např. změna vedoucího, změna zaměstnání atd.) a na pobídkovém systému (mzdová a prémiová politika) (Deiblová, 2005).

2.1.2 Motivování jedinců v zaměstnání

Mezi motivující slova patří dobrý, peníze, zdraví, prokázáno, garantováno, láska, vlastní, bezpečí, volnost, novinka, objevte, nejlepší a výsledky.

Takže, pokud se snažíme motivovat lidi, měli bychom ve vhodných situacích používat právě tato slova.

Pokud si přejeme motivovat lidi, měli bychom porozumět tomu, co oni sami od práce očekávají. Většina zaměstnavatelů se zaměstnanci zachází tak, jako by byl důležitý pouze jejich plat (manažerský typ X). Ale jak můžeme pozorovat z většiny teorií, plat není tím základním požadavkem. Zaměstnanci chtějí uznání, pocit angažovanosti a pomoc se svými osobními problémy. Manažeři musí být sami motivováni, aby mohli motivovat ostatní (Eggert, 2005).

Eggert (2005) popisuje devět pravidel motivace:

- 1) Abyste mohli někoho motivovat, musíte být sami motivováni.
- 2) Motivace vyžaduje SMART cíle.
- 3) Jednou vybudovaná motivace nevydrží navždy.
- 4) Motivace vyžaduje mnoho individuálních znalostí.
- 5) Abyste mohli motivovat, musíte se celého procesu účastnit.
- 6) Vývoj a úspěch jsou motivující.
- 7) Náročný úkol je motivací pouze tehdy, pokud je dosažitelný.

8) U každého člověka je možno najít efektivní motivátory.

9) Členství ve skupině je motivující.

Tabulka 1: Co chtějí zaměstnanci

Aspekty práce	Hodnocení zaměstnavatele	Hodnocení zaměstnance
Dobrý plat	1	5
Bezpečnost práce	2	4
Povýšení	3	7
Dobré pracovní podmínky	4	9
Zajímavá práce	5	6
Manažerská loajalita	6	8
Disciplína	7	10
Uznání	8	1
Pomoc v případě osobních problémů	9	3
Zapojení citů	10	2

Zdroj: Eggert (2005), vlastní úprava

Z tabulky vyplývá, že zaměstnavatelé mají zkreslené představy o tom, co motivuje zaměstnance. Pro zaměstnance je nejdůležitější uznání, kdežto zaměstnavatel si myslí, že je pro něj nejdůležitější výše platu.

2.1.3 Motivační techniky

Problematika motivace je složitá a závisí na specifičnosti jednotlivých situací. Existuje několik motivačních technik, které jsou určitým obecným východiskem.

Příkladem je následujících 6 bodů:

- 1) informace - je nutné zaměstnance informovat co dělají a hlavně proč to dělají. Pokud to lidé neví, snižuje se jejich výkonnost (zejména u rutinních prací).
- 2) zpětná vazba - musíme najít hodnotící kritérium pro měření výkonu a seznamovat s ním podřízené. Dohodnout si s nimi cíle a způsob hodnocení.
- 3) uznání - je nutné pochválit zaměstnance při zlepšení jejich výkonu a zeptat jakým způsobem ho dosáhli. (Odměny za dobře vykonanou práci. Lidé chtějí mluvit o tom, co se jim podařilo. Pochválit.).
- 4) naslouchat - vaši podřízení mají určitě na problémy, které se řeší, svůj názor. Pro zefektivnění řízení je nutné se jich ptát na jejich připomínky a sondovat odpovědi. Konzultace.
- 5) zapojit ostatní - je dobré zapojit ostatní a využít jejich znalosti a zkušenosti týmu, požádat o pomoc při řešení problému. (Děkuji Vám za pomoc, doufám, že jsem Vás nezdržel. Myslím, že je lepší, když se lidé, kterých se to týká, podílejí na rozhodování.).
- 6) zmocnit - tzn. předat pravomoc svým podřízeným a vést je k samostatné práci. (Lidé, kterých se rozhodnutí týkají, dělají závěry lépe a více se snaží, aby je zvládly. Být k dispozici a nepřebírat kontrolu. Toto asi uděláte lépe než já. Líbí se mi Váš návrh.).

Kromě uvedených bodů se v praxi používají např. ještě motivační technika obohacování práce (jde o odstranění jednotvárnosti práce např. zvyšováním

odpovědnosti a přidáváním úkolů na vyšší úrovni. Jinou formou je vytváření samostatných pracovních skupin s příslušnými pravomocemi a podporování jejich podnikavosti tzv. podnikání v podniku), a humanizace práce (jde o záměrné střídání pracoviště, které má odstranit monotónnost práce a učinit tak práci zajímavější a přitažlivější) (Rolínek, 2003).

Weihrich a Koontz (1993) řadí mezi hlavní motivační techniky:

- Peníze. Peníze není možné předpokládat jako stimul. Tento stimul může mít formu platu, mzdy, dividend z akcií, pojištění hrazeného firmou apod., což podněcuje pracovníky k výkonnosti. Mohou také znamenat postavení nebo moc. Peníze jsou pravděpodobně mnohem důležitější pro toho, kdo pečuje o rodinu s malými dětmi než pro toho, kdo o rodinu nepečuje a jeho potřeba peněz není tak naléhavá. Jsou totiž lidé, pro které budou mít peníze vždy nejvyšší důležitost, a naopak lidé, pro které důležité nikdy nebudou.

Ve většině podniků a jiných organizací jsou peníze používány především jako prostředek pro udržení přiměřené zaměstnanosti a ne jako stimul. Jestliže mají být peníze efektivním stimulem, musí příjmy a odměny pracovníků na různých pozicích, případně i na stejných organizačních úrovních odrážet jejich individuální výkonnost.

- Spoluúčast. Mezi techniky, které jsou doporučovány na základě motivačních teorií a výzkumů, patří zvyšování uvědomění a používání spoluúčasti. Vytváření dobrého pocitu spoluúčasti má nejen motivační účinky, ale přináší také hodnotné znalosti, potřebné pro úspěch podniku. Spoluúčast je prostředkem, vyjadřující uznání. Přináší uspokojení těm, kdo touží po přátelství a oblíbenosti. Dává také pocit úspěšnosti. Podporování spoluúčasti však nesmí znamenat oslabování pozice manažerů. Je proto vhodné zaměřit se na podporování spoluúčasti v těch případech, kdy může podřízený pomoci svou radou.
- Kvalita pracovního stylu (QWL). Jedním z nejzajímavějších přístupů k motivaci je program kvality pracovního stylu, který představuje systémový přístup

k projektování práce a k slibnému rozvoji obohacení práce v kombinaci se základy sociálně technického systémového přístupu k managementu. QWL není jenom širším přístupem k obohacení práce, ale je oblastí, vyžadující a využívající průmyslové psychologie a sociologie, průmyslového inženýrství, teorie organizace, teorie motivace a průmyslových vazeb.

Realizace programů QWL obvykle zahrnuje určité kroky. Většinou je ustavena řídicí komise, zahrnující specialisty QWL nebo zaměstnance. Jejím úkolem je nalézt možnosti zvýšení důstojnosti a přitažlivosti práce a možnosti zvýšení produktivity pomocí obohacování a přetváření práce. Velmi důležitá je spoluúčast pracovníků a jejich odborů.

- Obohacená práce. Výzkumu a analýzy motivace svědčí o tom, jak je důležité dosáhnout toho, aby práce byla provokující a smysluplná. To platí stejnou měrou pro manažery jako pro ostatní pracovníky. Obohacená práce má těsnou souvislost s Herzbergovou teorií motivace, ve které jsou za reálné stimuly považovány takové faktory, jako je provokující práce, dosažení úspěchu a odpovědnost. Při obohacování práce jde o snahu dosáhnout toho, aby práce představovala pro pracovníka větší výzvu a její vykonání přinášelo pocit úspěchu. Práci je možné obohacovat mnoha způsoby. Je však možné dosáhnout jejího obohacení také tím, že 1) je pracovníkovi dána větší volnost při určování pracovních metod, postupu práce a možnosti přijmout nebo zamítnout nabízený materiál, 2) pracovníci jsou vyzýváni ke spoluúčasti a jejich vzájemná spolupráce je podporována, 3) pracovníci mají pocit osobní odpovědnosti za plnění svých úkolů, 4) jsou podniknuta taková opatření, která umožňují pracovníkovi vidět, jaký je jeho podíl na konečném výrobku a jak přispívá k celkovým podnikovým cílům, 5) pracovníci mají k dispozici informace zpětné vazby, které jim umožňují vyhodnotit jejich výkonnost dříve, než to udělá jejich nadřízený a 6) pracovníci jsou zapojováni do analýz a změn pracovního prostředí, jako je např. změna prostorového uspořádání kanceláře nebo dílny, změna teploty, osvětlení nebo prašnosti (Wehrich a Koontz 1993).

2.1.4 Teorie motivace

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Vysvětluje, proč se lidé při práci určitým způsobem chovají, proč vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Rovněž popisuje to, co mohou organizace udělat pro povzbuzení lidí, aby uplatnili své schopnosti a vyvinuli úsilí způsobem, který podpoří splnění cílů organizace i uspokojení jejich vlastních potřeb.

Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- Teorie instrumentality, která tvrdí, že odměny nebo tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem.
- Teorie zaměřené na obsah, která se vztahuje na obsah motivace. Tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb, a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autory této teorie byli Maslow a Herzberg, který ve své dvoufaktorovém modelu vyjmenoval potřeby, která nazval „satisfactory“.
- Teorie zaměřené na proces, které se orientují na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti (Armstrong, 2002).

Existuje mnoho teorií týkající se motivace, hlavními důvody jsou:

- Motivace je umělým konstruktem, takže neexistuje komplexní způsob, kterým bychom ji mohli zkoumat.
- Jednotlivec může dosáhnout svého cíle mnoha různými způsoby - může být různě motivován.
- Jeden jediný cíl může uspokojit velké množství potřeb - a tedy motivací.

- Lidé se ve svých potřebách liší - takže i jejich motivace jsou různé.
- Jednotlivci často mění své aspirace a potřeby - takže i motivace se bude v jednotlivých situacích odlišovat.

A právě proto byly vyvinuty různé teorie, které odpovídají různým typům motivace (Eggert, 2005).

2.1.4.1 Motivace cukr a bič

Pravděpodobně žádná ze známých teorií motivace a stimulace nehovoří o cukru a biči. Tato metafora se vztahuje k používání odměn a trestů pro dosažení žádoucího chování.

Navzdory všem nejnovějším výzkumům a teoriím motivace představují odměny a tresty nejsilnější stimuly. Mnoho století se však často vyskytovaly názory, že lidi je možné motivovat pouze použitím moci.

Je skutečností, že všechny teorie motivace uznávají vhodnost použití nějaké formy „cukru.“ Nejčastější podobou „cukru“ jsou peníze ve formě příjmů nebo prémie. Motivování pomocí peněz přináší problémy spojené s tím, že příliš často někdo dostane „cukr“, aniž by podával žádoucí výkon. Tato situace je důsledkem používání takových praktik, jako je povyšování na základě služebních let, automatické zvyšování platů a vyplácení prémie manažerům bez ohledu na jejich individuální výkonnost.

„Bič“, který představuje určité obavy - ze ztráty zaměstnání, ze ztráty příjmů, z nižších prémie, z degradování a z řady dalších možných postihů. Přesto není možné požadovat tento stimul za nejlepší. Jeho používání má často za následek vznik obranného nebo odvetného chování, které se projevuje aktivitami zaměstnaneckých odborů, sníženou kvalitou práce, lhostejností pracovníků, neochotou manažerů riskovat při rozhodování a někdy dokonce i nepoctivostí (Weihrich a Koontz 1993).

Tato teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a na tzv. zákonu příčiny a účinku. Motivování pracovníků používající tento přístup bylo, a ještě je, široce používáno a v některých případech může být i úspěšné. Ale je založeno výhradně na systému kontroly a působení z vnějšku a nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Také si neuvědomuje skutečnost, že formální systém řízení a kontroly může být silně ovlivněn a narušen neformálními vztahy pracovníků (Armstrong, 2002).

2.1.4.2 McGregerova teorie X a teorie Y

Tato teorie je založena na manažerském přístupu k zaměstnancům. Douglas McGregor rozděluje manažery na dva typy, a to manažer X a manažer Y. To, jaký je manažer typ, ovlivňuje i způsob, jakým motivuje své zaměstnance.

Manažer typu X vychází z toho, že zaměstnanci nenávidí práci, nemají rádi zodpovědnost, mají minimum ambicí, nemají žádné nápady, pracují pouze pro peníze. Tento manažer se domnívá, že jediný způsob, jak motivovat zaměstnance je přesně jim říci co, jak a kdy mají dělat. O všem rozhoduje sám a neočekává od zaměstnanců žádné komentáře. Odměňuje zaměstnance pouze formou peněz. Tento manažerský typ i dnes převládá ve většině společností.

Manažer typu Y vychází z toho, že zaměstnanci mají svou práci rádi, chtějí se na ní podílet, jsou schopni se sami rozhodovat a řešit problémy. Manažer typu Y své zaměstnance motivuje tím, že jim přenechá zodpovědnost, umožní jim rozhodovat o jejich práci. Svě zaměstnance odměňuje také jiným způsobem než pouze penězi. Chytrý manažer se snaží tento potenciál využít a zvýšit tak produktivitu těch, které vede (Eggert, 2005).

Teorie X představuje tradiční předpoklady o povaze lidí. Podle McGregora k nim patří:

- Průměrný člověk má přirozený odpor k práci, a proto se jí pokud možno vyhýbá.

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

K předpokladům o povaze člověka podle Teorie Y patří:

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

Uvedené soubory předpokladů se od sebe zásadním způsobem liší. Teorie X je pesimistická, statická a strnulá. Podřízení pracovníci jsou řízeni především svým nadřízeným. Teorie Y je naopak dynamická a pružná. Klade důraz na sebeřízení a na integrování individuálních a podnikových potřeb. Není pochyb o tom, že oba soubory předpokladů mohou ovlivnit to, jakým způsobem bude manažer vykonávat své manažerské funkce a činnosti (Weihrich a Koontz, 1993).

2.1.4.3 Maslowova hierarchie potřeb

Mezi nejrozšířenější teorie motivace patří hierarchie potřeb, kterou vytvořil psycholog Abraham Maslow. Maslow viděl lidské potřeby v hierarchické formě od nejnižších až k nejvyšším. Současně došel k závěru, že je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul (Weihrich a Koontz, 1993).

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Deiblová (2005)

Maslow, autor této teorie, rozdělil hierarchicky potřeby následujícím způsobem (viz obrázek).

- 1) Fyziologické potřeby. Jedná se o primární potřeby lidského těla, jako je např. potřeba potravy, vody, sexu anebo tepla. Nejsou-li tyto potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
- 2) Potřeby jistoty a bezpečí. Když jsou fyziologické potřeby uspokojeny, člověk se zaměřuje na uspokojení hierarchicky vyšších potřeb a těmi jsou v tomto případě potřeby jistoty a bezpečí. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním a neočekávanými pohromami.
- 3) Sociální potřeby. Tyto potřeby se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě sdružování a touze po přátelství. Na této úrovni se již nejedná o potřeby

fyzické jako na předchozích dvou úrovních. Neuspokojení této potřeby může ovlivnit duševní zdraví jedince.

- 4) Potřeby uznání. Zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi (sebeúcta), tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí. Uznání musí být ale pociťováno jako oprávněné a zasloužené. Uspokojení těchto potřeb vede k pocitu sebedůvěry a prestiže.
- 5) Potřeby seberealizace. Je to potřeba člověka plně rozvinout svůj talent a schopnosti. Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“ (Rolínek, 2003).

Maslow zásadně rozlišuje mezi deficitní motivací a růstovou motivací. Při neuspokojení deficitních motivů může dojít k psychickým a fyzickým poruchám. Tento princip neplatí pro růstovou motivaci, zde se v souvislosti se seberozvojem nemusí objevit žádné životu nebezpečné stavy nedostatku. Je to svým způsobem luxus, který si může dovolit ten, kdo již uspokojil nižší potřeby.

Pro podnikovou praxi z toho plyne, že každý člověk má zcela individuální potřeby, které chce uspokojit i v profesionálním životě: kdo hladoví, komu se nedostává přiměřeného ošacení a bytu, ten bude stěží usilovat o seberozvoj. Kdo ale už „má hodně“, má také vyšší potřeby; toto uznat a vytvořit odpovídající podněty výkonu je jedna z úloh řízení naší doby (Deiblová, 2005).

Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. Nebyla však ověřena empirickým výzkumem a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost - různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovit určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie (Armstrong, 2002).

2.1.4.4 Herzbergova dvoufaktorová teorie

Frederick Irving Herzberg spolu se svými spolupracovníky zásadním způsobem modifikoval Maslowovu hierarchickou koncepci potřeb. Jejich výzkumy vyústily v dvoufaktorovou teorii motivace. Jedna skupina potřeb se týká takových záležitostí, jako je taktika a administrativa společnosti, kvalita řízení, pracovní podmínky, mezilidské vztahy, odměňování, pracovní postavení, pracovní jistota a životní styl. Herzberg a jeho spolupracovníci zjistili, že tyto záležitosti mohou vyvolávat pouze neuspokojení, ale nepůsobí jako stimuly. Herzberg je nazval udržovací, hygienické, respektive s prací související faktory. Do druhé skupiny Herzberg zahrnul faktory, které mohou vyvolat uspokojení (tj. stimuly) a které se vztahují k obsahu práce. Mezi ně patří úspěch, uznání, provokující práce, povýšení a pracovní výsledky. Jejich dosažení může přinést uspokojení, v žádném případě neuspokojení.

První skupina faktorů nemotivuje lidi v podniku. Jejich neexistence však může vyvolat nespokojenost. V druhé skupině jsou faktory, které souvisejí s obsahem práce. Tyto faktory jsou reálnými stimuly, protože jejich dosažení vyvolává pocit uspokojení (Wehrich a Koontz, 1993).

Deiblová (2005) mezi faktory uspokojení (motivátory) řadí:

- prožitky úspěchu
- uznání ostatních
- obsah práce jako takový
- převzetí zodpovědnosti
- možnosti vzestupu
- možnosti seberochoje.

Čím více jsou tyto faktory uspokojovány, tím větší je pracovní spokojenost.

Za faktory neuspokojení platí:

- platové záležitosti
- firemní politika a vedení
- mezilidské vztahy
- pracovní podmínky
- jistota pracovního místa a další.

Pokud jsou tyto faktory vnímány jako neuspokojivé, vzniká na pracovišti nespokojenost a tedy pracovní frustrace.

Pro Herzbergra stojí na prvním místě smysl práce (Deiblová, 2005).

Pokud tedy chceme zvýšit motivaci a výkon, musíme se zaměřit na motivační faktory. Herzberg doporučuje zavedení vertikálního obohacení práce, tedy zavedení zvýšené odpovědnosti, zvýšení poskytování zpětné vazby a vytváření nových úkolů. Způsob, jak je práce navržena, určuje, jak pracovník dosáhne příslušné odměny.

Je důležité rozlišovat vnitřní a vnější odměny. Vnitřní odměnou chápeme ocenění výsledků pomocí vlastních pocitů. Patří sem pocit spokojenosti, kompetence, sebeúcta a vědomí úspěchu. Za vnější odměnu považujeme ocenění vnějšími benefity. Patří sem růst platu, pochvala od nadřízeného a spolupracovníků, lepší materiální pracovní podmínky. Za významnější je považováno vnitřní odměňování, které má větší motivační vliv (Dědina a Odcházel, 2007).

2.1.4.5 Teorie očekávání (Vroom)

Expektační teorie, prezentovaná psychologem Victorem Vroomem, vidí motivaci jako proces řídící volbu. Jedinci jsou podle této teorie při práci motivováni k tomu, aby si volili mezi různými způsoby chování - např. určitá osoba si může vybrat buď

pomalejší, nebo rychlejší tempo práce. Volba záleží na jedinci. Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšenému úsilí; její volbou bude pracovat, tak aby dostala žádoucí odměnu. Logika expektační teorie je v tom, že jedinci vynakládají pracovní úsilí k dosažení takového výkonu, který by měl za následek žádoucí (preferovanou) odměnu (Rolínek, 2003).

Jestliže se na tuto teorii podíváme podrobněji, je možné říci, že lidská motivace k děláni čehokoli je určována tím, jaký význam člověk přisuzuje výsledku svého úsilí (pozitivní i negativní), které je násobené jeho důvěrou, že povede k dosažení cíle. Jinak řečeno, Vroom došel k závěru, že motivace jednotlivce je produkt předpokládaného významu cíle a naděje, že bude dosaženo cíle. Pomocí původních pojmů je možné teorii očekávání vyjádřit vztahem:

$$\text{Síla} = \text{hodnota} \times \text{očekávání}$$

kde:

síla = intenzita osobní motivace,

hodnota = intenzita individuální preference pro nějaký výsledek

očekávání = pravděpodobnost, že určitá činnost povede k žádoucímu výsledku

Jestliže osoba nemá zájem na dosažení určitého cíle, je jeho hodnota pro osobu nulová. Je-li hodnota záporná, pak si osoba přeje, aby raději cíle nedosáhla. V obou případech však motivace neexistuje. Podobně nebude mít dotyčná osoba žádnou motivaci dosáhnout cíle, pokud bude očekávání nulové nebo záporné. Síla, působící na člověka, aby něco dělal, závisí jak na hodnotě, tak na očekávání. Motivace pro vykonávání některých činností může být ovlivněna snahou dosáhnout něčeho jiného. Pracovník může být ochoten tvrdě pracovat a vyrábět, aby získal hodnotu v podobě mzdy. Manažer může být ochoten tvrdě pracovat pro dosažení podnikových

marketingových nebo výrobních cílů, získá-li tím hodnotu v podobě povýšení nebo zvýšení platu (Weihrich a Koontz, 1993).

Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. To vysvětluje, proč vnější peněžní motivace - například nějaká pobídková mzdová forma nebo prémie - funguje pouze tedy, jestliže propojení mezi úsilím a odměnou je zřetelné a hodnota odměny stojí za úsilí. To také vysvětluje, proč vnitřní motivace vyplývající z práce samotné může být silnější než vnější motivace; výsledky vnitřní motivace jsou více pod kontrolou jedince, který se může více spolehnout na své dosavadní zkušenosti při odhadování toho, v jaké míře může pomocí svého chování získat pozitivní a výhodné výsledky (Armstrong, 2002).

2.1.5 Jak se vyhnout demotivaci?

Motivování určité osoby není jen vyzdvihování pozitivního - často je to i odstraňování negativního. Ať jsou potřeby jednotlivce jakkoliv pozitivní, hrozí nebezpečí demotivace, které má u všech společnou příčinu. Určitý počet společných faktorů, které jsou považovány za motivační, jimi ve skutečnosti nejsou. Na druhou stranu existují prvky, které budou demotivovat, pokud budou chybět. Klasickým příkladem je vysoký plat. Nadměrný plat zaměstnance, navzdory vstřícnému přijetí zaměstnancem, nemotivuje k podávání lepších výkonů. Nicméně nedostatečný plat je silný demotivátor. Plat není motivační faktor, je to potlačovač demotivace. O těchto potlačovačích negativních vlivů se často hovoří jako o hygienických faktorech. Tento výraz vymyslel psycholog Frederick Irving Herzberg.

Když se začneme zabývat tím, který faktor je motivační a který pouze potlačuje demotivaci, zjistíme, že téměř žádný z tradičních způsobů, kterými společnosti odměňují své zaměstnance, není motivační. Všechny alternativy typu: plat a zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, bezpečnost práce a hodnostní zařazení spadají do kategorie potlačovačů. Ve skutečnosti lidi mnohem více motivuje, když

mohou něčeho dosáhnout, projev uznání, skutečná zodpovědnost, mít nějaké vyhlídky do budoucna - reálná možnost jít kupředu a dělat něco zajímavého. Z toho vyplývá, že motivace je v mnoha společnostech problémem (Clegg, 2005).

2.2 Motivace a peníze

Peníze, ve formě oběživa nebo nějakého jiného druhu odměny, jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce.

Herzberg a kol. zpochybnili účinnost peněz, neboť - jak tvrdili - zatímco jejich nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Něco na tom je, zejména u lidí s pevným platem nebo platovým tarifem, kteří nemají bezprostřední prospěch z nějakého pobídkového systému. Ti se mohou cítit dobře, když dostanou přidáno; kromě toho, že jde o vyšší příjem, je to i vysoce hmatatelná forma uznání a účinný nástroj, jak vyvolat u lidí pocit, že si jich zaměstnavatel váží. Ale tento pocit euforie může rychle pominout. Větší noční můrou v hlavách lidí, kterým jejich práce sama nepřináší to uspokojení, jaké potřebují, mohou být některé jiné zdroje nespokojenosti z Herzbergova seznamu hygienických faktorů, například pracovní podmínky nebo kvalita řízení. Je však třeba zdůraznit, že různí lidé mají různé potřeby a přání a Herzbergova dvoufaktorová teorie nebyla ověřena. Někteří lidé asi budou více motivováni penězi než jiní. Ale co nelze předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Je tedy naivní si myslet, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změní zázračně přes noc každého ve vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon.

Nicméně, peníze poskytují prostředky k dosažení řady různých cílů. Je to mohutná síla, protože jsou přímo nebo nepřímo spojeny s uspokojováním mnoha potřeb. Jestliže přicházejí pravidelně, zřetelně uspokojují základní potřeby přežití a bezpečí. Mohou také uspokojovat potřebu sebeúcty a postavení - peníze vás mohou dostat na úroveň

odlišující vás od vašich spolupracovníků a mohou vám získat i určitou prestiž. Peníze uspokojují méně žádoucí, ale stále rozšířený pud touhy po majetku a chamtivost.

Motivují peněžní stimuly lidi? Odpověď zní ano v případě těch lidí, kteří jsou silně motivováni penězi a jejichž očekávání, že dostanou peněžní odměnu, jsou vysoká. Ale méně sebejistí lidé asi nebudou na tyto stimuly reagovat, neboť neočekávají, že dosáhnou výkonu splňujícího podmínky pro přiznání daného peněžního stimulu. Lze také argumentovat tím, že vnější odměny mohou narušit vnitřní zájem - lidé, kteří pracují jenom pro peníze, mohou shledávat své úkoly jako méně příjemné, a tudíž je možná nebudou plnit dobře. Co opravdu víme, je to, že při zlepšování výkonu hraje roli množství faktorů a že mnohé z těchto faktorů jsou vzájemně závislé.

Peníze tedy mohou přinést za správných okolností pozitivní motivaci nejen proto, že lidé potřebují a chtějí peníze, ale také proto, že peníze slouží jako vysoce hmatatelný nástroj uznání. Ale špatně vytvořený a špatně řízený systém odměňování může demotivovat (Armstrong, 2002).

2.3 Stimulace

Stimuly jsou podněty, které povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odráží přání, stimuly lze ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu po uspokojení těchto přání. Mohou také představovat potřeby, za jejich pomoci je možné odstraňovat konfliktnost potřeb nebo jim dávat různou prioritu.

Manažer může do značné míry zvyšovat motivaci vytvářením takového prostředí, které je příznivé pro určité snažení. Například v podniku, který usiluje o vynikající pověst a vysokou kvalitu, mohou být lidé motivováni tím, že přispívají k dosažení tohoto cíle. Podobně je možné motivovat manažery a pracovníky v podniku, kteří chtějí dosáhnout vysoké manažerské efektivnosti.

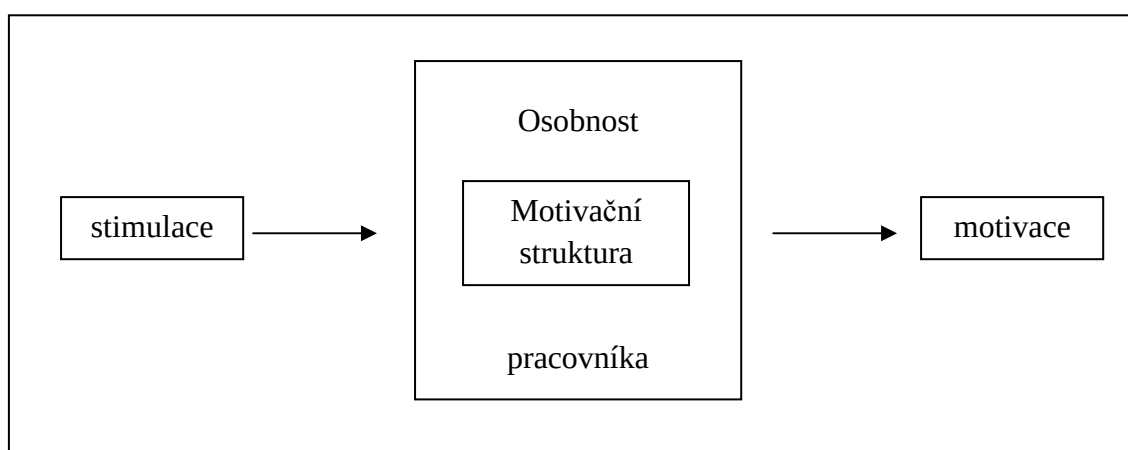
Stimuly jsou určité pobídky, které ovlivňují chování jednotlivců. Za jejich pomoci se lidé rozhodují, co budou dělat. Je běžné, že manažeři v jakémkoli podniku musí

věnovat pozornost stimulům a být vynalézaví při jejich využívání. Lidská přání lze často uspokojit různým způsobem (Weihrich a Koontz, 1993).

Podle Růžičky (1994) stimulace představuje soubor vnějších podnětů nebo pobídek či incentivů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci.

Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyjádření (viz obrázek 2) (Bedrnová a Nový, 2004).

Obrázek 2: Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace



Zdroj: Bedrnová a Nový (2004), vlastní úprava

Stimulací rozumíme vnější působení na prožívání a jednání člověka, cílevědomé ovlivňování a usměrňování motivace. Toto ovlivňování může být zaměřeno buď na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením či odměnou) nebo zvýraznění hrozby neúspěchu a z něj vyplývajících nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Žádoucí účinek může však mít jen taková

stimulace, v jejímž rámci jsou užívané stimuly v souladu s vnitřní strukturou motivace daného jedince (Provazník, 2002).

Podle Horalíkové (2004) je podstatou stimulace práce záměrné ovlivňování motivace pracovníků, tj. záměrné ovlivňování jejich pracovní ochoty. Ochota pracovníka bývá nejpříznivější v případech, kdy dochází k souladu mezi jeho osobním zaměřením a zájmy a cíli podniku. Stimulující účinek různých podnětů a prostředků je u různých jedinců odlišný. Při výkonu řídicí funkce je třeba užívat stimulující činitele v souladu s potřebami, zájmy a celkovým profilem pracovníka.

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

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy vidět ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji reprezentované činností druhého (jiného) člověka (Provazník a Komárková, 1996).

3 Metodika

Cílem bakalářské práce je rozbor a zhodnocení motivace pracovníků v akciové společnosti TONAK. Případně navrhnout změny, které povedou k vyšší produktivitě práce a prosperitě podniku.

Jako první jsem zpracovala literární přehled, který zahrnuje pojem motivace, teorie motivace, stimulace. Podklady pro tento přehled jsem čerpala důkladným studiem odborné literatury uvedené v kapitole 9. V praktické části jsem představila vybranou společnost. Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala výrobní podnik TONAK a. s., který sídlí v Novém Jičíně se závodem ve Strakonících. Zde jsem popsala historii společnosti, vedení, organizační strukturu, počet zaměstnanců, sociální program. Hlavní informace jsem získala z internetových stránek podniku, osobními rozhovory se zaměstnanci a vedením. Dalším zdrojem informací pro mne byla kolektivní smlouva a vnitropodnikové materiály.

Na základě získaných informací jsem zpracovala dotazník, který sloužil jako podklad pro zhodnocení úrovně motivace a spokojenosti pracovníků ve vybraném podniku. Dotazník zahrnoval 22 otázek, které se týkaly v první části věku, pohlaví, vzdělání. Druhá část zahrnovala otázky jako úroveň řízení, spokojenost, odměňování, vztahy na pracovišti, komunikace, motivace, sociální programy, vzdělávání, uznání, atd. Dotazník obsahoval jak otázky uzavřené (výběr z několika možností), tak otázky polootevřené (výběr z několika možností a jedna možnost volného vyjádření). U jedné otázky bylo potřeba obodovat nabízené možnosti.

Dotazníky byly anonymní, a tudíž zaměstnanci mohli vyjádřit svůj názor na danou problematiku otevřeně. Dotazníky byly předkládány zaměstnancům společnosti s cílem získat co nejobjektivnější informace. Dotazníky jsem vyhodnotila a pro větší přehlednost upravila do grafů a tabulek podle odpovědí. Pro zpracování dat jsem využívala počítače a programů Microsoft Word a Microsoft Excel.

4 Charakteristika vybrané organizace

4.1 Historie firmy



Zdroj: www.tonak.cz

Historie firmy TONAK a. s.

TONAK a. s. je firma s dlouholetou tradicí textilní výroby. Počátek výrobní tradice v Novém Jičíně sahá do roku 1799, kdy byl do cechu novojičínských kloboučníků přijat za mistra mladý tovaryš Johann Nepomuk Hückel z Fulneku a později jako cechmistr provozoval toto řemeslo se svým bratrem Augustinem. Ten si v roce 1811 otvírá další kloboučnickou dílnu.

V roce 1848 Augustinův syn Jan zřizuje rozsáhlou manufakturu, jež se stala zárodkem pozdější továrny, a tím i kloboučnického průmyslu v Novém Jičíně.

Od 01. 01. 1868 přebírá oficiálně podnik veřejná obchodní společnost J. Hückel a synové a tento název si firma ponechává až do svého znárodnění a vzniku n. p. TONAK.

Nově založená továrna měla celkem 300 dělníků. Byla na prvním místě v průmyslové výrobě klobouků na území tehdejšího Rakouska. Bylo zavedeno vlastní stříhání srsti, čímž se továrna stala nezávislou na dovozu z ciziny. Koncem roku 1890 stoupl počet dělníků na 1000.

Obrovský rozvoj ve výrobě klobouků nastal v roce 1909, kdy továrna vyprodukovala za jeden den až 5000 výrobků.

Před první světovou válkou Nový Jičín zaměstnává přes 3000 kloboučnických dělníků. Zpracovává milióny králíčích a zaječích kožek, z nichž se vyrábějí hladké i velurové dámské, pánské a dětské klobouky. Většina produkce se vyváží. Po vypuknutí světové krize v roce 1929 ztrácejí kloboučnické továrny zakázky a dochází k hromadnému propouštění.

Během 2. světové války začaly všechny továrny vyrábět pro válku, a to plstěné ponožky a rukavice, kukly na hlavu do sněhu, tropické helmy či plstěné filtry pro nákladní automobily. Hned po válce byly ve všech závodech jmenovány národní správy. 24. 10. 1945 byly všechny tři továrny dekretem prezidenta republiky znárodněny, ale pracovaly dál samostatně. V roce 1946 byly sloučeny s valašskomeziříčskou firmou Janyška v jeden celek - národní podnik „Továrny na klobouky“. Závody představovaly 80 % veškeré výroby srstěných klobouků a zaměstnávaly téměř 5 000 lidí. Od roku 1947 nese podnik název Tonak. V roce 1961 byl do firmy začleněn bývalý závod Pragoděvu v Nasavrkách. 01. 07. 1988 se Tonak stává státním podnikem.

Významné datum pro TONAK bylo 29. 12. 1990, kdy byl zapsán v obchodním rejstříku jako akciová společnost. V první vlně kupónové privatizace v roce 1992 se do rukou soukromých akcionářů dostalo 40 % majetku.

14. dubna 2000 získala společnost ČSN EN ISO 9001 - Certifikát systému řízení jakosti pro šité pokrývky hlavy.

V prosinci roku 2000 získala společnost FEZKO a. s. Strakonice majoritní podíl akcií společnosti TONAK, akciová společnost.

K 30. 04. 2001 TONAK koupil divizi pokrývek hlavy od akciové společnosti FEZKO, čímž se stal světovým leadrem v oblasti výroby a prodeje pokrývek hlavy.

Historie závodu Strakonice

Historie textilní výroby ve Strakonicích je starší více jak 500 let, neboť po tuto dobu se zde - byť s malými přestávkami - vyrábí vlněná sukna. Firma však byla založena až mnohem později - koncem 19. století, i když její jednotlivé články (výroba punčoch, rukavic, pokrývek a čapek) vznikaly podstatně dříve. Počátek výroby světoznámých fezů se datuje od roku 1812, kdy správa maltézského řádu udělila povolení pánům Wolfu Fürthovi a Mojžíši Weillovi, které je opravňovalo k obchodu se střížním zbožím, vlnou a barvivy.

Sloučením největších výrobců fezů Rakouska, Čech, Moravy a Slezska vznikla v roce 1899 Akciová společnost rakouských továren na fezy se sídlem ve Vídni. Po I. světové válce bylo sídlo společnosti převedeno z Vídně do Strakonice a v roce 1920 byla vytvořena nová firma, Akciová společnost továren na fezy. V té době se již vyráběly nejen fezy, ale i vlněné látky a přikrývky, pletené zboží, hlavně svetry a pulovery, barety, čapky a po roce 1919 ještě papírenské plstěnce a papírenská kovová síta.

V letech 1982 - 1985 byla vybudována nová přádelna mykaných přízí, kterou byla řešena vzrůstající potřeba těchto přízí v českém vlnářském průmyslu v osmdesátých letech. Z důvodu nižší potřeby mykaných přízí v následujícím období byly do objektu přesunuty provozy související s výrobou pokrývek hlavy, a sice soukárna, skárna, pletárna, konfekce, sklady vstupních materiálů a hotových výrobků.

V průběhu roku 1998 a 1999 se ve společnosti FEZKO uskutečnila rozsáhlá restrukturalizace, při níž byly zrušeny zušlechťovny vlny a výroba vlnářských tkanin a byly vytvořeny dva perspektivní závody, výroba autotextilií a výroba pokrývek hlavy.

K 30. 04. 2001 prodalo FEZKO a. s. část podniku, a sice závod Pokrývky hlavy společnosti TONAK akciová společnost, Nový Jičín. Od té doby funguje jako samostatný závod (pouze finanční správa a informační technologie jsou zajišťovány centrálně v TONAK a. s. Nový Jičín, ostatní veškeré činnosti si závod Strakonice zajišťuje samostatně a nezávisle).

Současnost firmy

Ve světě je TONAK znám jako největší výrobce hladkých i velurových dámských, pánských, dětských srstěných klobouků a polotovarů, velmi dobré jméno má i kolekce šitých čepic, které jsou prodávány na nejnáročnějších světových trzích.

Výrobky se dostávají zákazníkům do téměř padesáti zemí světa, jsou používány i v uniformovaných složkách některých členských států NATO. Výrobky z čisté střížní vlny nesou značku „Vlněná pečeť“ jako symbol jakosti. Závod má zaveden a certifikován systém řízení jakosti podle norem EN ISO 9001 a environmentální systém řízení podle mezinárodní normy EN ISO 14001.

Firma TONAK a. s. zhruba 85 % svých výrobků vyváží. Tudiž jí velice pomohlo oslabení české koruny vůči euru. Mezi hlavní odběratele patří Německo, Nigérie, Rusko, Itálie a mnoho dalších.

V roce 2009 firma změnila svou strategii a zaměřila se na dražší pokrývky hlavy, protože u levých pokrývek marže nepokrývala ani náklady na výrobu.

Také v roce 2009 firma získala novou zakázku v Brazílii, kam dodala kloboučnickou srst za 7,2 milionu korun.

V Česku a na Slovensku se nejvíce prodávají pánské klobouky, naopak v Rusku se nejvíce prodávají dámské klobouky.

Firma TONAK zaměstnává cca 700 zaměstnanců.

Předmět podnikání

Předmět podnikání společnosti je vždy v aktuálním stavu veden v obchodním rejstříku. TONAK a. s. působí zejména v oblasti textilní výroby – konkrétně v oblastech pokrývek hlavy, přízí a textilních kusových výrobků.

4.2 Vedení společnosti

Vedení společnosti tvoří: generální ředitel, obchodní ředitel, finanční ředitel, vedoucí odboru výroba a řízení jakosti, vedoucí odboru technická příprava výroby, vedoucí odboru technika a rozvoj, vedoucí oddělení informační technologie, vedoucí odboru lidské zdroje a ředitel závodu Strakonice.

Pro systém managementu jakosti pro činnosti v Novém Jičíně je pověřen „Představitel vedení pro jakost“, který je podřízen generálnímu řediteli, pro systém managementu jakosti pro činnosti ve Strakonici je pověřen „Představitel vedení pro jakost“, který je zároveň ředitelem závodu Strakonice.

Pro environmentální systém řízení a pro systém řízení bezpečnosti a ochrany zdraví při práci je pro závod Strakonice pověřen „Představitel vedení pro environment“, který je zároveň ředitelem závodu Strakonice.

4.3 Závod Strakonice

V sídle společnosti v Novém Jičíně je soustředěna plstěná a šitá výroba, závod Strakonice je zaměřen na výrobu přízí a pletených pokrývek hlavy.

Řízením závodu je pověřen ředitel závodu Strakonice.

4.4 Počet pracovníků

Do tabulek jsem uvedla počet pracovníků dle rozdělení na výrobní, režijní a technickohospodářské pracovníky.

Tabulka 2: Pracovníci TONAK a. s.

Pracovníci celkem TONAK

Pracovníci	Počet
Výrobní dělníci	415
Režijní dělníci	177
THP	113
Celkem	705

Pracovníci celkem Strakonice

Pracovníci	Počet
Výrobní dělníci	214
Režijní dělníci	74
THP	43
Celkem	331

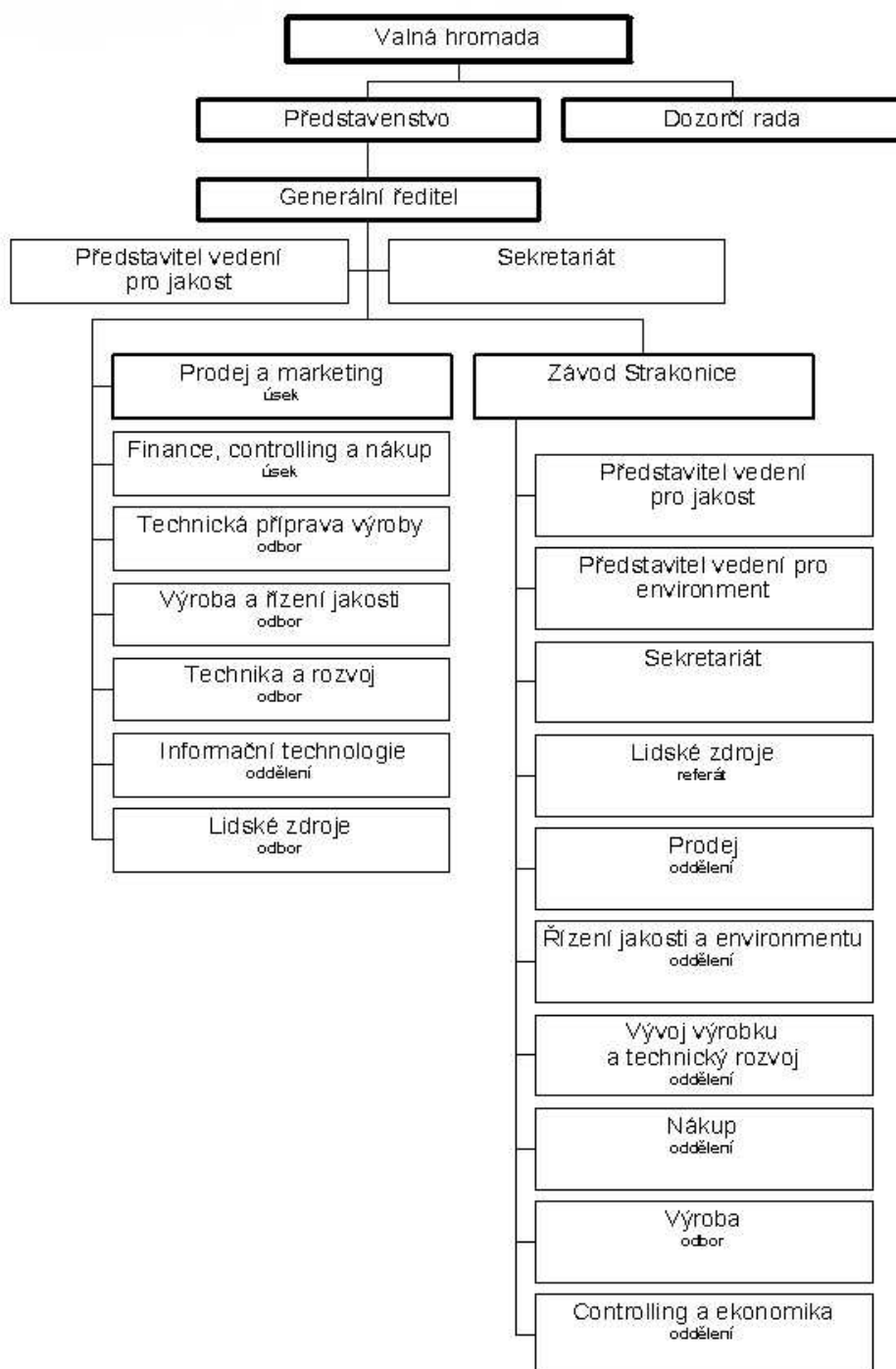
Zdroj: TONAK a. s., vlastní úprava

Z celkového počtu 331 pracovníků je 255 žen a 76 mužů.

4.5 Organizační struktura podniku

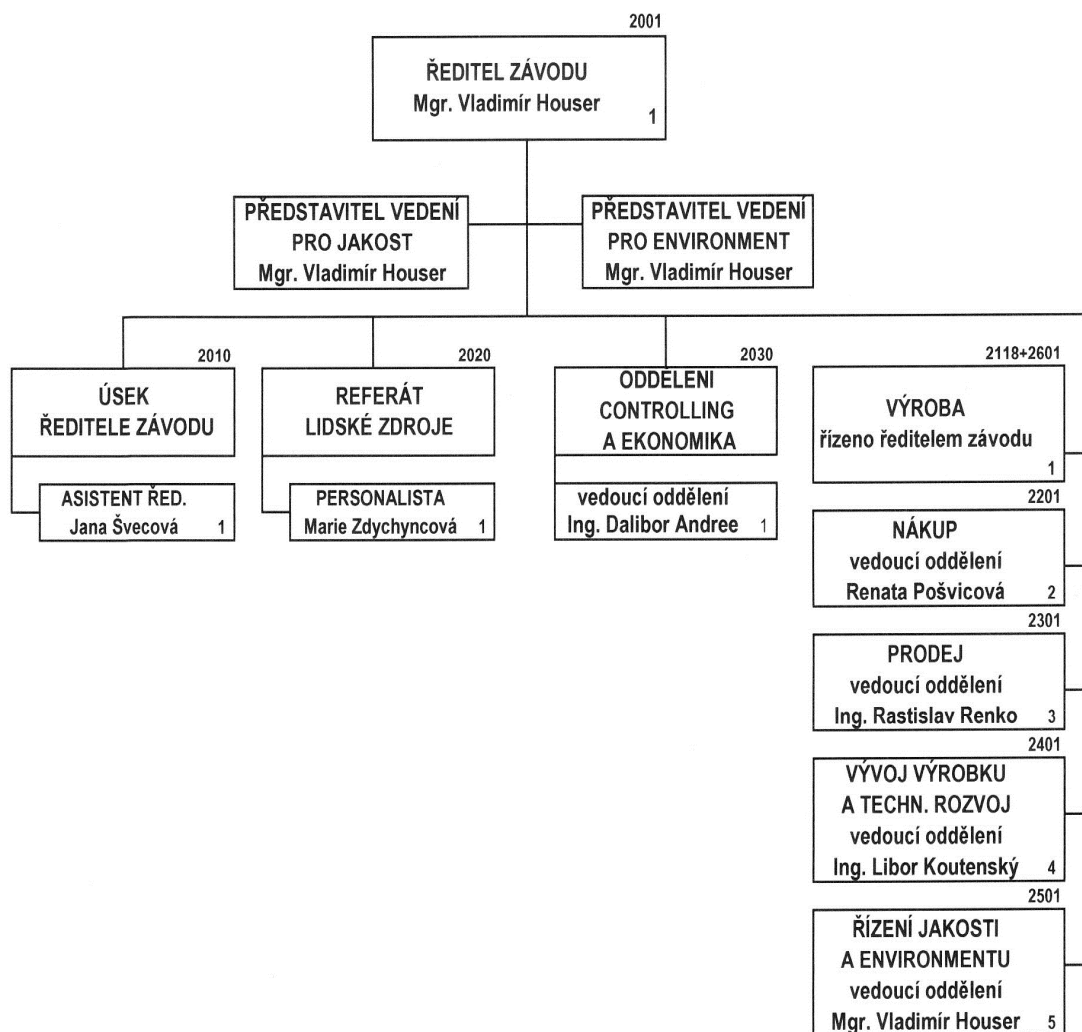
Organizační schéma, které vytváří a spravuje útvar lidského zdroje, je základním dokumentem, který znázorňuje organizační strukturu společnosti (viz obrázek 3 a 4) a vyjadřuje v souladu s Organizačním řádem vztahy mezi nadřízenými a podřízenými na jednotlivých stupních řízení.

Obrázek 3: Organizační struktura TONAK a. s.



Zdroj: TONAK a. s., vlastní úprava

Obrázek 4: Organizační struktura TONAK a. s., závod Strakonice



Zdroj: TONAK a. s., vlastní úprava

Ve společnosti TONAK a. s. působí následující orgány:

- Valná hromada - nejvyšší orgán společnosti. Působnost je dána ustanovením obchodního zákoníku.

- Dozorčí rada - volený kontrolní orgán společnosti. Dohlíží na výkon představenstva a podnikatelskou činnost společnosti.
- Představenstvo - statutární orgán společnosti. Rozhoduje o všech záležitostech společnosti, pokud nejsou v působnosti valné hromady. Členy představenstva jmenuje dozorčí rada.

5 Analýza zhodnocení současného stavu

V praktické části bakalářské práce bylo prováděno dotazníkové šetření. Mým cílem bylo zjistit názory zaměstnanců na stávající úroveň motivace a stimulace, odhalit případné nedostatky.

Průzkum probíhal v lednu 2011 a celkem se mého dotazníkového šetření zúčastnilo 64 respondentů z celkových 331. Na základě dotazníku bylo položeno 22 otázek, které se týkaly věku, pohlaví, vzdělání, spokojenosti, finančního ohodnocení, komunikace, motivace, vztahů atd.

Pro vyšší přehlednost jsem výsledky zpracovala do tabulek (viz příloha 3) a grafů (viz kapitola 5.1).

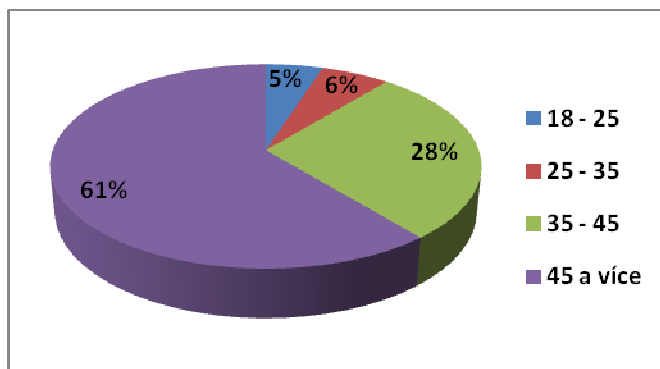
5.1 Dotazníkový průzkum

5.1.1 Charakteristika výběrového souboru

Do první části dotazníku jsem zařadila otázky týkající se věkové struktury, pohlaví a nejvyššího dosaženého vzdělání. Tyto otázky jsou nezbytné k získání uceleného obrazu o struktuře zaměstnanců v podniku. Výsledky těchto tří otázek popisují níže (Graf 1, Graf 2, Graf 3).

Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou ve společnosti jsou lidé ve věku nad 45 let, tvoří 61 % (39 lidí). Za nimi následují lidé ve věku 35 – 45 let (28 % - 18 lidí), méně zastoupenou skupinou jsou lidé ve věku 25 – 35 (6% - 4 lidé) a nejméně bylo osloveno pracovníků ve věku 18 – 25 (5 % - 3 lidé) (Graf 1).

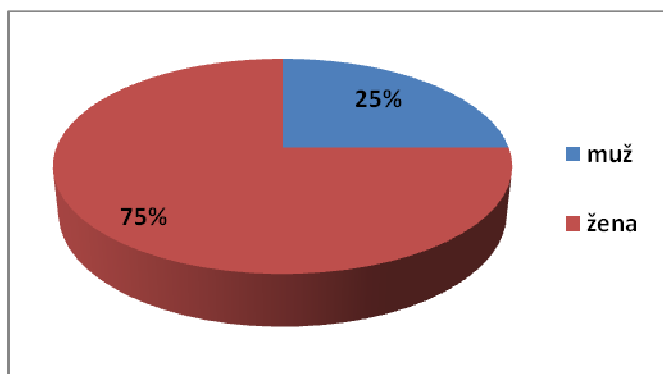
Graf 1: Věková struktura



Zdroj: vlastní šetření

V dotazníkovém šetření bylo osloveno 75 % žen (48 lidí) a 25 % mužů (16 lidí) (Graf 2). Ženy převyšují o 50 %. Vyplyvá to z toho, že v podniku pracuje větší počet žen, jelikož se jedná o textilní průmysl.

Graf 2: Pohlaví

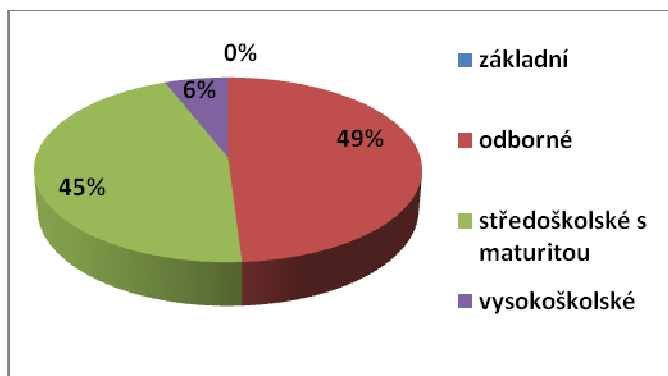


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu 3 můžeme vidět, že nejvíce lidí dosáhlo odborného vzdělání (49 % - 31 lidí). Důvodem tohoto zjištění je, že v podniku jsou nejvíce zastoupeny dělnické profese (285 z 331 zaměstnanců). Středoškolské vzdělání s maturitou má 45 % respondentů

(29 lidí) a 6 % (4 lidé) má vysokoškolské vzdělání. Lidé se základním vzděláním nebyli dotazováni.

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



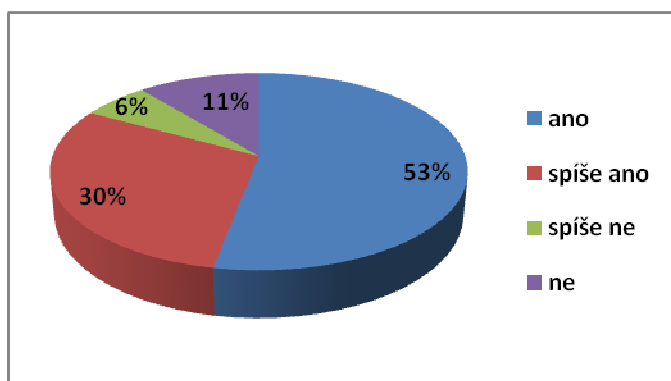
Zdroj: vlastní šetření

5.1.2 Pracovní pozice v podniku

Cílem této části dotazníku bylo zjistit, jaká je pracovní pozice zaměstnanců v podniku. Zdali odpovídá dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení. Jelikož se domnívám, že i tento fakt může významně ovlivňovat motivovanost pracovníků. Dále jsem do této části zahrnula dobu působení zaměstnanců u společnosti a úroveň řízení. Jestli se pracovník nachází na nižší, střední úrovni nebo na top managementu.

Celkem 53 % respondentů (34 lidí) uvedlo, že jejich dosažené vzdělání odpovídá současnému pracovnímu zařazení. 30 % zaměstnanců (19 lidí) odpovědělo, že pracovní zařazení spíše odpovídá jejich dosaženému vzdělání. 6 % dotázaných osob (4 lidé) spíše není spokojeno se svým pracovním zařazením vůči dosaženému vzdělání. 11 % (7 lidí) lidí napsalo, že jejich vzdělání neodpovídá pracovnímu zařazení (Graf 4).

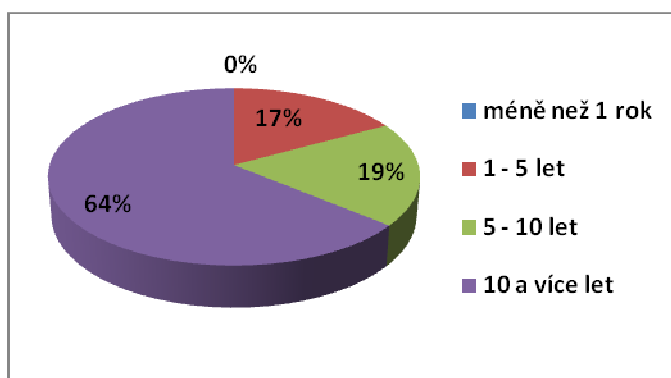
Graf 4: Pracovní zařazení podle dosaženého vzdělání



Zdroj: vlastní šetření

Nejvíce lidí pracuje u společnosti 10 a více let (64 % - 41 lidí), což ukazuje na velice stabilní zaměstnance. 12 lidí (19 %) pracuje ve společnosti 5 – 10 let a 11 lidí (17 %) 1 – 5 let. Lidé pracující méně než 1 rok nebyli osloveni (Graf 5).

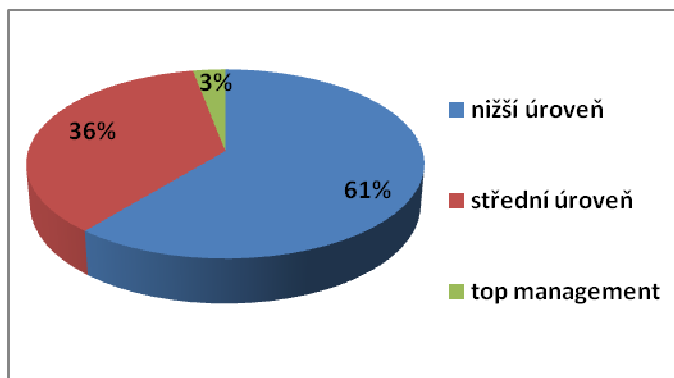
Graf 5: Doba působení u společnosti



Zdroj: vlastní šetření

Z grafu 6 je zřejmé, že 61 % dotazovaných (39 lidí) pracuje na nižší úrovni, 36 % zaměstnanců (23 lidí) se nachází na střední úrovni a 3 % jako top management (2 lidé).

Graf 6: Úroveň řízení



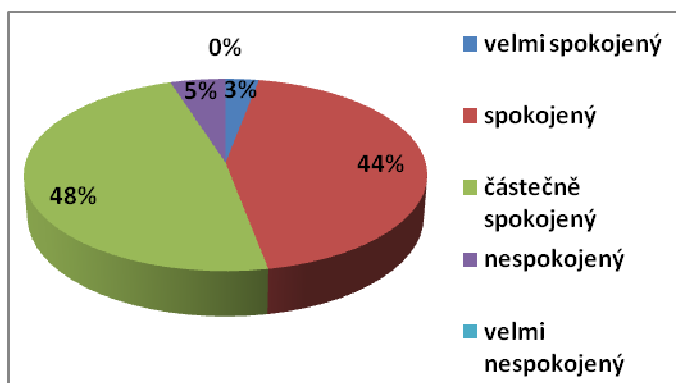
Zdroj: vlastní šetření

5.1.3 Spokojenost pracovníků

K tomu, aby pracovník podával co nejlepší výsledky, je velmi důležitá jeho spokojenost v práci. Když tomu tak bude, dojde ke spokojenosti na obou stranách, jak u zaměstnance, tak i u podniku. Dále je podstatné, aby práce každého pracovníka byla oceněna příslušným finančním ohodnocením. Proto jsem se v této části dotazníku zaměřila na tyto otázky.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že v podniku TONAK a. s. jsou 3 % zaměstnanců (2 lidé) velmi spokojeni v práci a 44 % (28 lidí) jsou spokojeni. Nejvíce pracovníků je částečně spokojených (48 % - 31 lidí). 5 % oslovených (3 lidé) je nespokojeno v práci. Ani jeden z respondentů není velmi nespokojený (Graf 7).

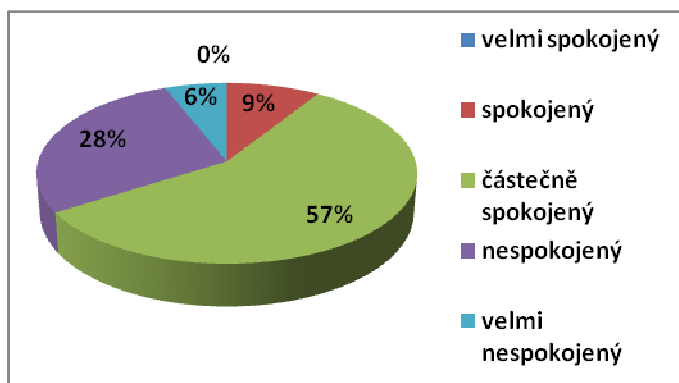
Graf 7: Spokojenost v práci



Zdroj: vlastní šetření

V rámci šetření nebyla zjištěna odpověď velmi spokojený. 9 % oslovených (6 lidí) odpovědělo, že je spokojeno s finančním ohodnocením. Nejvíce dotazovaných se cítí být částečně spokojeno (57 % - 36 lidí). 34 % pracovníků (22 lidí) je nespokojených nebo velmi nespokojených (Graf 8).

Graf 8: Spokojenost s finančním ohodnocením



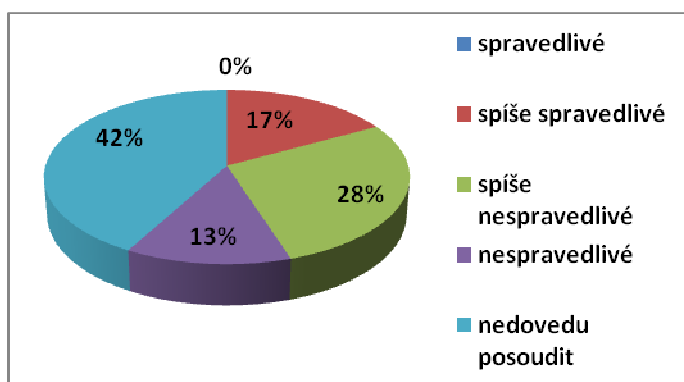
Zdroj: vlastní šetření

5.1.4 Odměňování pracovníků

V této části výzkumu bylo zjišťováno, zdali zaměstnanci považují odměňování za spravedlivé a jak jsou spokojeni s odměňováním vůči vykonávané práci a úrovni odpovědnosti. Bylo důležité zjistit, jaký mají zaměstnanci názor na tyto otázky, jelikož odměna patří mezi jeden z nejdůležitějších motivů. Hodně lidí zůstává v podniku kvůli peněžní odměně a také si spousta lidí vybírá práci v závislosti na výši platového odměňování.

Další otázkou je, zda považují pracovníci odměňování za spravedlivé (Graf 9). V dotazníku nikdo nezaškrtl odpověď spravedlivé. 17 % dotazovaných (11 lidí) se domnívá, že je odměňování spíše spravedlivé a 28 % (18 lidí) spíše nespravedlivé. 13 % oslovených (8 lidí) ho považuje za nespravedlivé a 42 % respondentů (27 lidí) nedovedlo posoudit spravedlivost odměňování.

Graf 9: Odměňování pracovníků

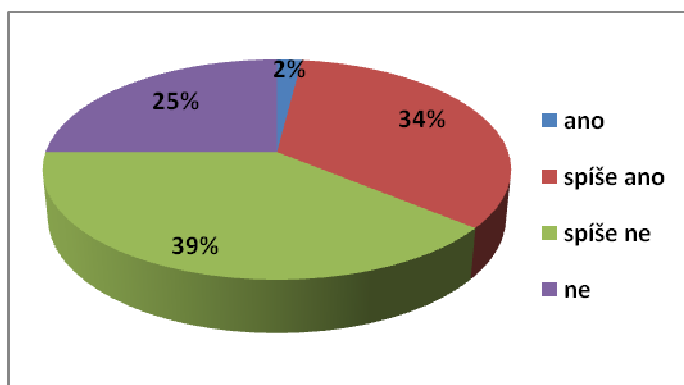


Zdroj: vlastní šetření

Z grafu 10 je zřetelné, že nadpoloviční většina pracovníků (64 % - 41 lidí) si myslí, že odměňování pracovníků ve společnosti neodpovídá vykonávané práci a úrovni

odpovědnosti. Výsledek této otázky ukazuje, že odměňování v podniku neodpovídá vykonávané práci a odpovědnosti. 2 % (1 člověk) respondentů si myslí, že je úměrné a 34 % (22 lidí) spíše úměrné.

Graf 10: Spokojenost pracovníků s odměňováním vůči vykonávané práci a úrovni odpovědnosti



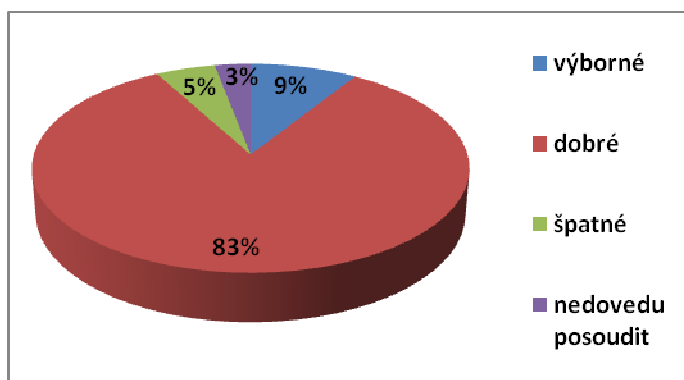
Zdroj: vlastní šetření

5.1.5 Pracovní podmínky

Jedna z otázek se týkala hodnocení pracovních podmínek. Dobré pracovní podmínky mají pozitivní vliv na činnost každého pracovníka. Dochází ke zlepšení vztahů mezi zaměstnanci a podnikem. Tím, že podnik zlepšuje pracovní podmínky, dává pracovníkům najevo, že jsou pro něj důležití. Naopak špatné pracovní podmínky mohou vézt k nespokojenosti pracovníků, nižší výkonnosti a tím i zhoršení celkových výsledků podniku.

9 % pracovníků (6 lidí) hodnotí pracovní podmínky na výbornou. Nejvíce dotazovaných osob (83 % - 53 lidí) považuje pracovní podmínky za dobré, 5 % (3 lidé) za špatné a 3 % oslovených (2 lidé) nedovedou posoudit pracovní podmínky (Graf 11).

Graf 11: Hodnocení pracovních podmínek



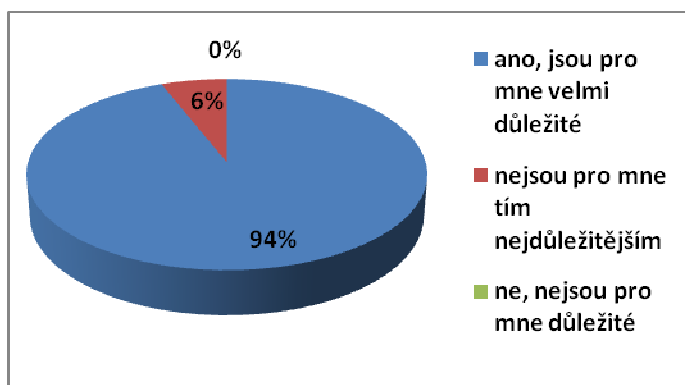
Zdroj: vlastní šetření

5.1.6 Pracovní atmosféra

Vztahy na pracovišti jsou velmi důležité pro správné fungování celého podniku. Je tomu tak i u spokojenosti s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými a spokojenosti s komunikací mezi spolupracovníky. Pokud budou na pracovišti dobré vztahy a komunikace, zaměstnanci se budou do práce těšit, jejich práce bude efektivní a povede to k dosahování podnikových cílů. Když tomu tak nebude, lidé budou nespokojení, v napětí a tím bude klesat i jejich pracovní výkonnost.

Cílem otázky 12 bylo zjistit, zdali jsou pro zaměstnance důležité vztahy na pracovišti (Graf 12). Pro 94 % respondentů (60 lidí) jsou vztahy na pracovišti velmi důležité. 6 % zaměstnanců (4 lidé) ze souboru dotazovaných je nepovažuje tím nejdůležitějším. Nikdo z dotazovaných neodpověděl, že by pro něj vztahy nebyli důležité.

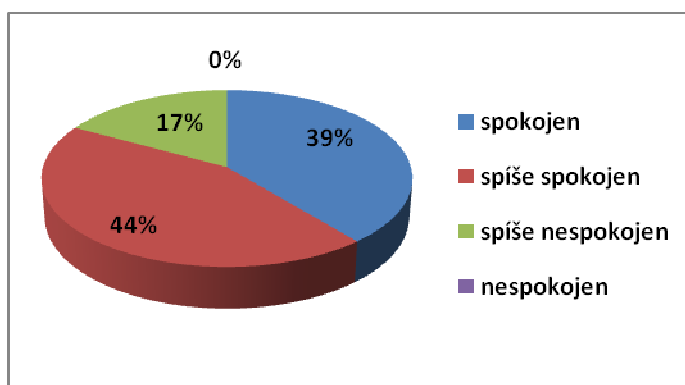
Graf 12: Důležitost vztahů na pracovišti



Zdroj: vlastní šetření

Výsledek otázky 13 je velmi pozitivní, komunikace mezi nadřízenými a podřízenými je na dobré úrovni. 39 % dotazovaných (25 lidí) uvedlo, že je spokojeno s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými, 44 % (28 lidí) je spíše spokojeno a 17 % (11 lidí) je spíše nespokojeno. Nebyli osloveni zaměstnanci, kteří by byli nespokojeni s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými (Graf 13).

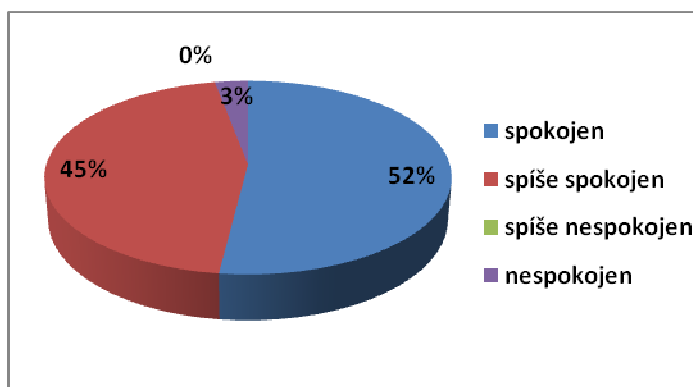
Graf 13: Spokojenost s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými



Zdroj: vlastní šetření

I u této otázky je výsledek velice pozitivní, jelikož 97 % zaměstnanců (62 lidí) odpovědělo kladně. 52 % respondentů (33 lidí) je spokojeno s komunikací mezi spolupracovníky a 45 % dotazovaných (29 lidí) je spíše spokojeno. V dotazníkovém šetření nikdo neodpověděl, že by byl spíše nespokojen. 2 lidé (3 %) jsou nespokojeni s komunikací mezi spolupracovníky (Graf 14).

Graf 14: Spokojenost s komunikací se spolupracovníky



Zdroj: vlastní šetření

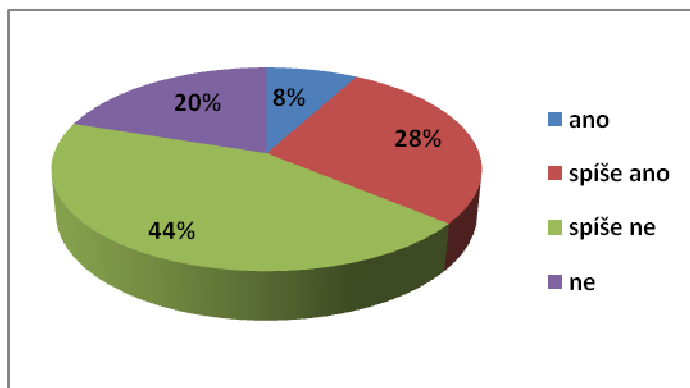
5.1.7 Motivovanost pracovníků

Úkolem tohoto okruhu otázek bylo zjistit, jestli jsou pracovníci dostatečně motivováni k výkonu své práce a zdali ovlivňují motivační stimuly jejich pracovní aktivitu. Poslední otázka toho souboru se týkala preferencí motivačních faktorů. Je-li pracovník dostatečně motivován, pracuje lépe a výkonněji. Pokud je tomu naopak, dochází k nespokojenosti pracovníka a tím i k jeho možnému odchodu z podniku.

Nadpoloviční většina dotazovaných zaměstnanců uvedla, že spíše není nebo není dostatečně motivována (64 % - 41 lidí). 28 % respondentů (18 lidí) odpovědělo, že se

cítí být částečně motivováni k výkonu své práce a 8 % pracovníků (5 lidí) si připadá dostatečně motivováno ke své práci (Graf 15).

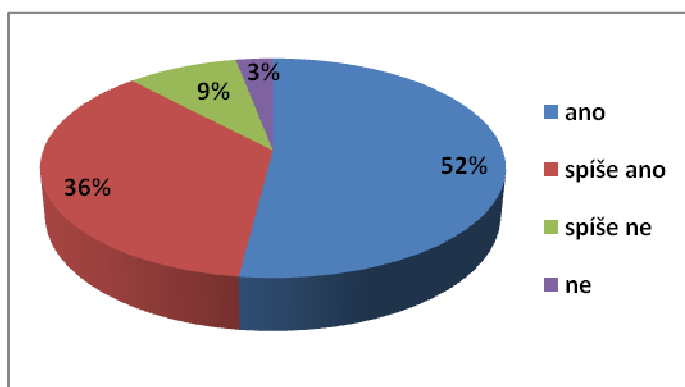
Graf 15: Motivování pracovníků zaměstnavatelem



Zdroj: vlastní šetření

Z grafu 16 je patrné, že motivační stimuly ovlivňují pracovní aktivitu zaměstnanců. Odpověď ano uvedlo 52 % dotazovaných osob (33 lidí). Spíše ovlivněno motivačními stimuly se cítí být 36 % (23 lidí). Spíše ne a ne uvedlo 12 % respondentů (8 lidí).

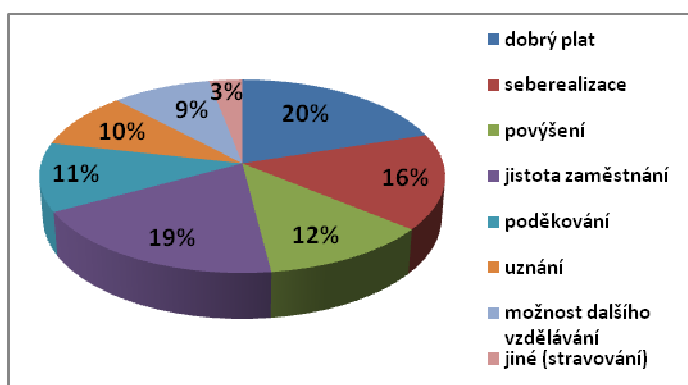
Graf 16: Ovlivnění pracovní aktivity motivačními stimuly



Zdroj: vlastní šetření

Respondenti považují jako nejdůležitější dobrý plat (20 %), což není žádným překvapením. Druhým nejvíce důležitým motivačním faktorem zaměstnanci označili jistotu zaměstnání (19 %) a třetí seberealizaci (16 %). Dále následovalo povýšení (12 %), poděkování (11 %), uznání (10 %), možnost dalšího vzdělávání (9 %) a poslední jiné (3 %), kde dva zaměstnanci uvedli stravování (Graf 17).

Graf 17: Preference motivačních faktorů



Zdroj: vlastní šetření

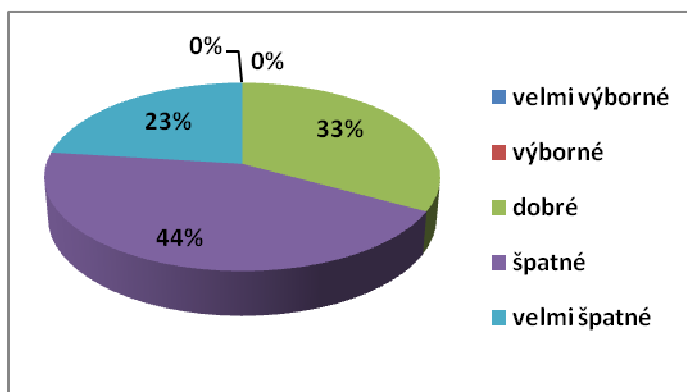
5.1.8 Sociální program

Mezi další účinný motivační faktor lze zařadit sociální program. Je na každé firmě jaký druh sociálního programu zvolí. Jestli bude poskytovat spíše stravování, různé druhy pojištění nebo zdravotní péči, bydlení. Společnost by měla zvolit takovou kombinaci, aby vyhovovala všem pracovníkům. Sociální program je tedy velice důležitý pro každý podnik. V této otázce bylo mým cílem zjistit, jak zaměstnanci hodnotí sociální program.

Nikdo z dotazovaných lidí nepovažuje sociální programy za velmi výborné a výborné. 33 % zaměstnanců (21 lidí) hodnotí sociální programy za dobré a nejvíce lidí

(44 % - 28 lidí) je pokládá za špatné. 15 respondentů (23 %) označilo sociální programy za velmi špatné (Graf 18).

Graf 18: Sociální programy



Zdroj: vlastní šetření

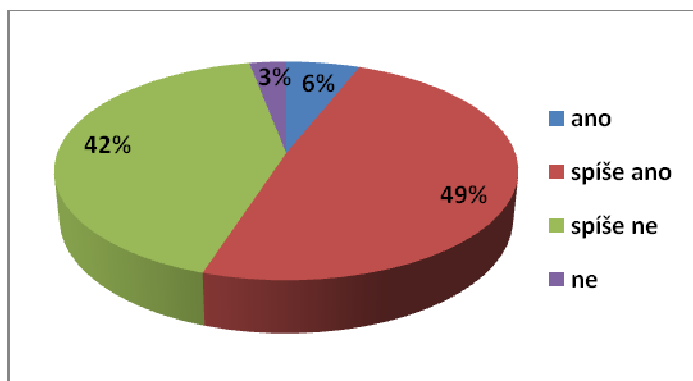
5.1.9 Morální stimuly

I morální stimuly mohou být efektivním motivačním faktorem, ovšem pokud jsou používány správně. A jelikož motivace a stimulace není jen o finančním ohodnocení a dalších benefitech, hrají morální stimuly významnou roli v podnikové motivaci. Pochvala a uznání nebo jiná možnost vyjádření úspěchu může být někdy pro zaměstnance mnohem důležitější, než je například mzda. Je to i dobrý nástroj na to, jak pracovníky upozornit na jejich nedostatky a povzbudit v nich zájem tyto nedostatky odstranit. A proto jsem se právě v této otázce zaměřila na morální stimuly.

Cílem této otázky bylo zjistit, zdali se zaměstnancům dostává pochvaly, uznání ze strany nadřízených (Graf 19). Kladný názor na tuto otázku vyjádřila nadpoloviční většina respondentů (55 % - 35 lidí). 42 % dotazovaných (27 lidí) uvedlo, že se jim

spíše nedostává pochvaly a uznání. 2 lidé (3 %) odpověděli, že se jim také nedostává vůbec pochvaly a uznání.

Graf 19: Morální stimuly (pochvala, uznání)



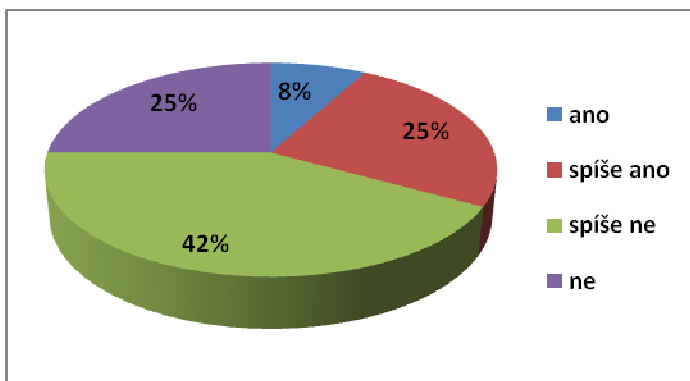
Zdroj: vlastní šetření

5.1.10 Vzdělávání a rozvoj

V této části dotazníkového výzkumu bylo mým cílem zjistit, jestli dostávají zaměstnanci možnost dalšího vzdělávání. Každý manažer by si měl uvědomit, že kvalifikovaní pracovníci jsou to nejdůležitější, co podnik může mít. Jen takoví pracovníci budou přispívat k celkovému rozvoji a zvyšování prosperity podniku. Tím, že podnik poskytne zaměstnancům možnost dalšího vzdělávání, bude moci uspět v silném konkurenčním prostředí, které se neustále vyvíjí.

Z hodnocení vyplývá, že 8 % zaměstnanců (5 lidí) dostává možnost rozšiřovat si vzdělání. Spíše rozšiřovat vzdělání je umožněno 25 % dotazovaným (16 lidí). 67 % respondentů (43 lidí) tuto možnost spíše nemá, anebo nemá vůbec (Graf 20).

Graf 20: Možnost dalšího vzdělávání



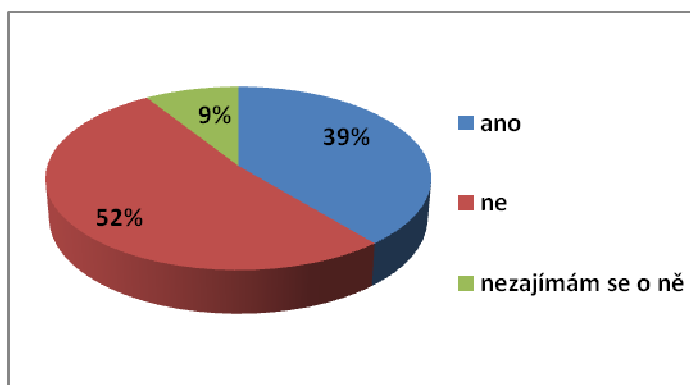
Zdroj: vlastní šetření

5.1.11 Vztah k podniku

Poslední část dotazníku byla orientována na znalost dlouhodobých cílů společnosti a na to, zdali uvažují zaměstnanci o jejich dalším setrvání v podniku. Společnost by měla mít neustále na paměti, že informovanost pracovníků je velice podstatná. Každý pracovník by měl vědět, čeho chce podnik dosáhnout, kam míří, co je pro něj významné a naopak co je pro něj nepřijatelné. Když budou znát zaměstnanci dlouhodobé cíle, bude pro ně jednodušší se s nimi ztotožnit. Tím, že se s nimi ztotožní, budou je považovat za své a budou se jich snažit dosáhnout. Pro podnik by mělo být také důležité si udržet kvalifikované pracovníky. Snažit se o to, aby byli zaměstnanci spokojeni a chtěli v podniku setrvat.

Bohužel šetření ukázalo, že víc jak polovina dotázaných dlouhodobé cíle společnosti nezná nebo se o ně nezajímá (61 % - 39 lidí). Zde jsou vidět nedostatky managementu společnosti. 39 % respondentů (25 lidí) zná dlouhodobé cíle (Graf 21).

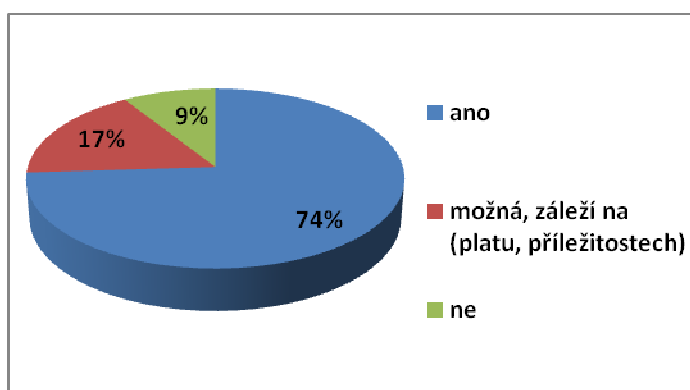
Graf 21: Dlouhodobé cíle společnosti



Zdroj: vlastní šetření

Z výsledků grafu 22 plyne, že 74 % respondentů (47 lidí) hodlá pro společnost v budoucnu dále pracovat. U 17 % dotázaných (11 lidí) záleží na platu a příležitostech. 9 % zaměstnanců (6 lidí) nehodlá v podniku dále setrvávat.

Graf 22: Setrvání ve společnosti



Zdroj: vlastní šetření

6 Diskuse, formulace návrhů

V této kapitole bych chtěla shrnout výsledky uvedené v kapitole 5.1. Nejvíce zaměstnanců je ve věku 45 a více let. V podniku pracuje větší počet žen. Většina dotázaných má odborné vzdělání a pracuje na nižší úrovni. Nejčastěji respondenti pracují v podniku 10 a více let.

Pokud se jedná o spokojenost v práci a spokojenost s finančním ohodnocením, tak nejvíce pracovníků odpovědělo, že je částečně spokojeno. Z názoru pracovníků na odměňování vyplývá, že je odměňování spíše nespravedlivé a spíše neodpovídá vykonávané práci a úrovni odpovědnosti.

94 % zaměstnanců považuje vztahy na pracovišti jako velmi důležité. Převážná část respondentů je spokojena s komunikací mezi spolupracovníky a spíše spokojena s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými.

Pracovní podmínky jako BOZP, vybavení pracovišť považují zaměstnanci za dobré. Sociální programy hodnotí jako špatné. Nejvíce pracovníků odpovědělo, že se jim spíše dostává pochvaly a uznání, a že se jim spíše nedostává možnost rozšíření vzdělání. 52 % z dotazovaných osob nezná dlouhodobé cíle podniku. Převážná část z oslovených lidí hodná setrvat v podniku.

Z dotazníkového výzkumu vyplynulo, že nadpoloviční většina zaměstnanců není pro vykonávání své práce dostatečně motivována, avšak u většiny z nich motivační stimuly ovlivňují pracovní aktivitu. Nejvíce respondentů považuje jako nejdůležitější dobrý plat. Poté jistotu zaměstnání a seberealizaci. Dále pracovníci označili jako nejdůležitější povýšení, poděkování, uznání, možnost dalšího vzdělávání a poslední jiné (stravování).

Na základě zjištěných výsledků z dotazníkového šetření v podniku TONAK a. s. bych se pokusila doporučit následující návrhy:

- zabezpečit spravedlivé finanční ohodnocení (zajistit přehlednost a srozumitelnost, seznámit zaměstnance s jejich hodnocením),

- upravit systém odměňování pracovníků, tak aby byl více spravedlivý a odpovídal vykonávané práci a úrovni odpovědnosti (prémie, odměny, bonusy, zaměstnanecké výhody atd.),
- seznámit zaměstnance s dlouhodobými cíly podniku, aby věděli, jak oni mohou přispět k naplnění těchto cílů. Zaměstnanci by měli mít pocit, že jsou pro podnik důležití a jsou pro něj přínosem,
- vytvořit podrobnější sociální program, který bude více vyhovovat osobním potřebám a přáním každého pracovníka (dárky, kupony na zboží, rekreace atd.),
- zabezpečit pro výkon všech zaměstnanců vhodné pracovní podmínky (správně vybrané zařízení, zmodernizování dílen a kanceláří, výzdoba, čerstvý vzduch atd.) a jejich nepřetržité zlepšování,
- zajistit dostatečnou motivaci pracovníků pro vykonávání jejich práce (dobrý plat, jistota zaměstnání, seberealizace, povýšení, pochvala, uznání atd.),
- snažit si udržet kvalifikované a schopné pracovníky, využívat jejich potenciálu, protože jedině tak může podnik uspět a být prosperující,
- zajistit pro zaměstnance spravedlivé možnosti rozšíření vzdělání (školení, semináře, kurzy, další formy rozšíření vzdělání), které povedou k pracovnímu růstu a přípravě pro danou práci. Aplikování nových znalostí, dovedností do podnikové praxe,
- komunikace mezi nadřízenými a podřízenými i komunikace mezi spolupracovníky je na dobré úrovni, proto je potřeba jí udržovat, prohlubovat, zdokonalovat a rozvíjet,
- poskytnout všem pracovníkům zpětnou vazbu za jejich pracovní výkony a pracovní chování, jak v podobě kritiky, tak i v podobě uznání a pochvaly.

7 Závěr

Motivace a stimulace patří mezi jednu z nejdůležitějších činností managementu společnosti. Je zde důležité propojení podnikových cílů s osobními cíly jednotlivců, tak aby došlo k naplnění poslání společnosti.

Cílem bakalářské práce bylo zhodnotit současný stav motivace pracovníků ve vybraném podniku a doporučit případné návrhy, které by vedly k vyšší produktivitě práce a prosperitě podniku. K tomuto účelu jsem si zvolila společnost TONAK a. s.

V první teoretické části jsem nastudovala poznatky z oblasti motivace a stimulace. Na základě získaných informací jsem vytvořila dotazník, který byl podkladem pro dotazníkové šetření. V praktické části bakalářské práce jsem se zaměřila na vybraný podnik. Informace získané šetřením jsem vyhodnotila, zpracovala do grafů a tabulek a doporučila návrhy na zlepšení.

V kapitole 5.1 jsem navrhla doporučení, které by podniku měly pomoci k lepší motivaci a stimulaci pracovníků. Mezi doporučení patří zabezpečení spravedlivého finančního ohodnocení, jako je zajištění srozumitelnosti, přehlednosti a seznámení zaměstnanců se systémem hodnocení. Další návrh spočíval v upravení systému odměňování, aby byl více spravedlivý a odpovídal vykonávané práci. Dále seznámit zaměstnance s dlouhodobými cíly.

Jako další změnu bych doporučila zabezpečení vhodných pracovních podmínek, jako je zajištění přísunu čerstvého vzduchu, vybavení, správně vybrané zařízení. Pro podnik je také velice důležité prohlubovat, rozvíjet a udržovat komunikaci jak mezi spolupracovníky, tak i mezi nadřízenými a podřízenými. Vedoucí pracovníci by měli poskytovat všem zaměstnancům zpětnou vazbu a to v podobě kritiky i v podobě uznání a pochvaly.

Dále bych poradila zajistit pro všechny pracovníky spravedlivou možnost rozšiřovat vzdělání, které by vedlo k pracovnímu růstu a přípravě pro výkon dané práce. Dalším

návrhem je zhotovit detailnější sociální programy, které by více odpovídali požadavkům a přáním každého pracovníka.

Věřím, že společnost TONAK a. s. bude stále dbát na to, aby měla motivované a spokojené pracovníky, kteří budou přispívat k naplnění dlouhodobých cílů a celkové prosperitě podniku.

8 Summary

The target of this bachelor's thesis is the analysis and evaluation of motivation in one chosen company. To propose some possible changes which could lead to higher productivity and business prosperity.

In the first theoretical part I am dealing with motivation and stimulation such as basic concepts, theories and types of motivation. The source of information has been literature. In the practical part I am focusing on chosen company. For processing of this part I have chosen TONAK, which is settled in the Nový Jičín with local office. I describe the history of the organization, quantity of staff and organizational structure.

I created a questionnaire which included 22 questions and also questions related to the age, education, gender, remuneration, education, communication, etc. The questionnaire research was conducted in the company in January 2011. For evaluation of questionnaires were used programs Microsoft Excel and Microsoft Word. Based on the results of the research I proposed possible changes which could help to the company.

I believe that, the recommendation suggested will bring overall improvement in business.

Key words: motivation, stimulation, questionnaire

9 Seznam použité literatury

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

CLEGG, B. *Motivace*. 1. vyd. Brno: CP Books, 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozšířené vyd. Praha: Management Press, 2004. 586 s. ISBN 80-7261-064-3.

DEIBLOVÁ, M. *Motivace jako nástroj řízení*. 1. vyd. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DĚDINA, J., ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 328 s. ISBN 978-80-247-2149-1.

EGGERT, A. M. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0.

FOOT, M., HOOK, C. *Personalistika*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 2002. 462 s. ISBN 80-7226-516-6.

HORALÍKOVÁ, M. *Personální řízení*. 4. vyd. Praha: ČZU (Praha) – PEF, 2004. 262 s. ISBN 80-213-0646-7.

KANFER, R., CHEN, G., PRITCHARD, R. D. *Work motivation: past, present, and future*. 1. vyd. New York: Routledge, 2008. 680 s. ISBN 978-0-8058-5745-0.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd. Praha: Academia, 1997. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

PROVAZNÍK, V. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2002. 226 s. ISBN 80-247-0470-6.

PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. Dotisk 1. vyd. Praha: VŠE, 1996. 210 s. ISBN 80-7079-283-3.

ROLÍNEK, L. *Management 1, pro kombinované studium*. České Budějovice: Zemědělská fakulta JU, 2003. 95 s.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2. přepracované vyd. Praha: VŠE, 1995. 174 s. ISBN 80-7079-626-X.

WEIHRICH, H., KOONTZ, H. *Management*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993. 659 s. ISBN 80-85605-47-7.

10 Seznam obrázků a tabulek

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb	17
Obrázek 2: Schématické znázornění vztahu stimulace – osobnost člověka – motivace	25
Obrázek 3: Organizační struktura TONAK a. s.	34
Obrázek 4: Organizační struktura TONAK a. s., závod Strakonice	35
Tabulka 1: Co chtějí zaměstnanci	9
Tabulka 2: Pracovníci TONAK a. s.	33
Tabulka 3: Věková struktura	75
Tabulka 4: Pohlaví	75
Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání	75
Tabulka 6: Pracovní zařazení podle dosaženého vzdělání	76
Tabulka 7: Doba působení u společnosti	76
Tabulka 8: Úroveň řízení	76
Tabulka 9: Spokojenost v práci	77
Tabulka 10: Spokojenost s finančním ohodnocením	77
Tabulka 11: Odměňování pracovníků	77
Tabulka 12: Spokojenost pracovníků s odměňováním vůči vykonávané práci a úrovni odpovědnosti	78
Tabulka 13: Hodnocení pracovních podmínek	78

Tabulka 14: Důležitost vztahů na pracovišti.....	78
Tabulka 15: Komunikace mezi nadřízenými a podřízenými	79
Tabulka 16: Komunikace se spolupracovníky	79
Tabulka 17: Motivování pracovníků zaměstnavatelem	79
Tabulka 18: Ovlivnění pracovní aktivity motivačními stimuly.....	80
Tabulka 19: Preference motivačních faktorů	80
Tabulka 20: Sociální programy.....	80
Tabulka 21: Morální stimuly (pochvala, uznání).....	81
Tabulka 22: Možnost dalšího vzdělávání	81
Tabulka 23: Dlouhodobé cíle společnosti.....	81
Tabulka 24: Setrvání ve společnosti	82
Graf 1: Věková struktura	38
Graf 2: Pohlaví.....	38
Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	39
Graf 4: Pracovní zařazení podle dosaženého vzdělání	40
Graf 5: Doba působení u společnosti	40
Graf 6: Úroveň řízení	41
Graf 7: Spokojenost v práci	42
Graf 8: Spokojenost s finančním ohodnocením.....	42
Graf 9: Odměňování pracovníků	43

Graf 10: Spokojenost pracovníků s odměňováním vůči vykonávané práci a úrovni odpovědnosti.....	44
Graf 11: Hodnocení pracovních podmínek.....	45
Graf 12: Důležitost vztahů na pracovišti	46
Graf 13: Spokojenost s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými	46
Graf 14: Spokojenost s komunikací se spolupracovníky.....	47
Graf 15: Motivování pracovníků zaměstnavatelem.....	48
Graf 16: Ovlivnění pracovní aktivity motivačními stimuly.....	48
Graf 17: Preference motivačních faktorů.....	49
Graf 18: Sociální programy	50
Graf 19: Morální stimuly (pochvala, uznání)	51
Graf 20: Možnost dalšího vzdělávání	52
Graf 21: Dlouhodobé cíle společnosti	53
Graf 22: Setrvání ve společnosti	53

11 Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník pro zaměstnance podniku

Příloha č. 2 Kolektivní smlouva

Příloha č. 3 Přehled tabulek

Příloha č. 1 Kolektivní smlouva

**KOLEKTIVNÍ SMLOUVA
ROK 2011**

Podniková kolektivní smlouva TONAK a.s.

platná od 1.1.2011

uzavřená v souladu se zákonem č. 2/1991 Sb. o kolektivním vyjednávání mezi:

TONAK a.s. Nový Jičín

zastoupený

generálním ředitelem

panem Ing. Daliborem Andree

dále jen zaměstnavatel

a

POO OS TOK

a

ZO OS UNIOS

při TONAK a.s. Nový Jičín

při FEZKO a.s. Strakonice

zastoupená

zastoupená

předsedkyní PV OS TOK

předsedou ZV OS UNIOS

paní Janou Příbylovou

panem Ing. Zdeňkem Švédou

dále jen odborová organizace

Sociální program

1. Zdravotní péče

1.1. Zaměstnavatel umožní činnost zdravotního zařízení

- Zubního lékaře

v prostorách sídla sociálního zařízení akciové společnosti v Novém Jičíně. Zdravotní péči o zaměstnance zaměstnavatele řeší smlouva o zajištění preventivní péče uzavřená mezi zaměstnavatelem a praktickým lékařem.

Zaměstnavatel ve Strakonicih zajistí na základě smlouvy s lékařem preventivní a závodní preventivní péči minimálně v rozsahu vyplývajících z obecně závazných předpisů.

Zaměstnavatel uhradí za zaměstnance poplatek za nástupní a výstupní zdravotní prohlídku.

1.2. Zaměstnavatel vytvoří podmínky pro masáže a rehabilitace zaměstnanců u operací s trvale nepřírozenou polohou a trvalým jednostranným zatížením.

2. Péče o bývalé zaměstnance (důchodce)

Zaměstnavatel zajistí v rámci svých možností realizaci akce, která bude pořádána odborovou organizací pro bývalé zaměstnance a.s., kteří jsou dosud členy OS.

3. Závodní stravování

3.1. Zaměstnavatel zabezpečí stravování zaměstnanců a bude poskytovat příspěvek ve výši 55 % z ceny jídla bez DPH, maximálně však do výše 36,- Kč.

3.2. Pro zaměstnance a.s. lze poskytnout příspěvek na závodní stravování pouze v případě , že odpracovali pracovní směnu, přičemž za odpracovanou pracovní směnu lze z pohledu poskytnutí příspěvku na stravování považovat takovou směnu,

při které bylo odpracováno minimálně 3 hodiny nebo pobíral-li náhradu mzdy dle § 209, odst.2 ZP (závažné provozní důvody).

Příspěvek tedy nelze poskytnout v případech, kdy zaměstnanec odpracoval v pracovní směně méně než 3 hodiny, je-li v pracovní neschopnosti, čerpá-li dovolenou, je nepřítomen z důvodu osobních překážek v práci nebo byl vyslán na pracovní cestu, při které mu přísluší náhrada stravného (viz zákon č.586/1992 §24 odst.2j-4 ve znění zákona č.264/2006).

3.3. Zaměstnancům, kteří pracují déle než 11 hodin denně, lze poskytnout příspěvek i na druhé hlavní jídlo.

3.4. Zaměstnavatel zajistí v prostorách prodej základního sortimentu potravin a nealkoholických nápojů za účelem občerstvení.

4. Ostatní sociální služby

Dar za čestné dárcovství krve.

Stanovená výše daru při udělení plakety prof. MUDr. J. Janského do částky:

Bronzová (10 odběrů)	700,-- Kč
Stříbrná (20 odběrů)	1.000,-- Kč
Zlatá (40 odběrů)	1.500,-- Kč
Zlatý kříž III. stupně (80 odběrů)	2.000,-- Kč
Zlatý kříž II. stupně (120 odběrů)	2.500,-- Kč
Zlatý kříž I. stupně (160 odběrů)	3.000,-- Kč

Dar za čestné dárcovství krve – nepeněžní dar na základě potvrzení přísl. orgánu ČČK o udělení plakety MUDr. Janského, obdrží zaměstnanci až po uplynutí zkušební doby v a.s. Na dar není právního nároku.

5. Počet sociálních nákladů zaměstnavatele na rok 2011

Pro zabezpečení sociálních potřeb zaměstnanců vyčlenil zaměstnavatel dohodnuté prostředky v této výši:

· nepeněžní dary	10.000,-- Kč
celkem	10.000,-- Kč

Tyto prostředky jsou určeny k zabezpečení sociálního rozvoje u zaměstnavatele a slouží zaměstnancům a.s.

Příloha č. 2 Dotazník pro zaměstnance podniku

Dotazník

Motivace pracovníků

Dobrý den,

prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude sloužit jako podklad pro vypracování mé bakalářské práce s názvem Motivace pracovníků ve vybraném podniku.

Dotazník je zcela anonymní, proto neuvádějte své jméno.

Děkuji za spolupráci.

S pozdravem

Jana Zborníková

studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1. Kolik je Vám let:

- a) 18-25
- b) 25-35
- c) 35-45
- d) 45 a více

2. Jaké je Vaše pohlaví:

- a) muž
- b) žena

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

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

4. Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení:

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

5. Jak dlouho pracujete u společnosti:

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

6. Na jaké úrovni řízení se nacházíte:

- a) nižší úroveň
- b) střední úroveň
- c) top management

7. Jste spokojený v práci:

- a) velmi spokojený
- b) spokojený
- c) částečně spokojený
- d) nespokojený
- e) velmi nespokojený

8. Jste spokojený s finančním ohodnocením Vaší práce:

- a) velmi spokojený
- b) spokojený
- c) částečně spokojený
- d) nespokojený
- e) velmi nespokojený

9. Odměňování pracovníků ve společnosti je:

- a) spravedlivé
- b) spíše spravedlivé
- c) spíše nespravedlivé
- d) nespravedlivé
- e) nedovedu posoudit

10. Myslíte si, že odměňování pracovníků ve společnosti odpovídá vykonávané práci a úrovni odpovědnosti:

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

11. Jak hodnotíte pracovní podmínky (hygienické podmínky, BOZP, vybavení pracoviště...)

- a) výborné
- b) dobré
- c) špatné
- d) nedovedu posoudit

12. Jsou pro Vás důležité vztahy na pracovišti:

- a) ano, jsou pro mne velmi důležité
- b) nejsou pro mne tím nejdůležitějším
- c) ne, nejsou pro mne důležité

13. Jste spokojen s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými:

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

Pokud jste spíše nespokojeni a nebo nespokojeni uveďte prosím výhrady:

.....

14. Jste spokojen s komunikací mezi spolupracovníky:

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

Pokud jste spíše nespokojeni a nebo nespokojeni uveďte prosím výhrady:

.....

15. Jste pro vykonávání Vaší práce dostatečně motivován:

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

16. Ovlivňují motivační stimuly Vaší pracovní aktivitu:

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

17. Určete podle preferencí, co Vás nejvíce motivuje (podle důležitosti od čísla 1 - nejdůležitější):

- a) dobrý plat
- b) seberealizace
- c) povýšení
- d) jistota zaměstnání
- e) poděkování
- f) uznání
- g) možnost dalšího vzdělávání
- h) jiné

18. Jak hodnotíte sociální programy (rekreace, dárky, stravování, kupony na zboží, ...):

- a) velmi výborné
- b) výborné
- c) dobré
- d) špatné
- e) velmi špatné

19. Dostává se Vám pochvaly, uznání ze strany nadřízených:

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

20. Dostává se Vám možnost rozšíření vzdělání (školení, semináře, kurzy):

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

21. Znáte dlouhodobé cíle společnosti:

- a) ano
- b) ne
- c) nezajímám se o to

22. Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i v budoucnu:

- a) ano
- b) možná, záleží to na
- c) ne

Příloha č. 3 Přehled tabulek

Tabulka 3: Věková struktura

Kolik je Vám let:	
18 - 25	3
25 - 35	4
35 - 45	18
45 a více	39

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 4: Pohlaví

Jaké je Vaše pohlaví:	
muž	16
žena	48

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 5: Nejvyšší dosažené vzdělání

Nejvyšší dosažené vzdělání:	
základní	0
odborné	31
středoškolské s maturitou	29
vysokoškolské	4

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 6: Pracovní zařazení podle dosaženého vzdělání

Odpovídá Vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení:	
ano	34
spíše ano	19
spíše ne	4
ne	7

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 7: Doba působení u společnosti

Jak dlouho pracujete u společnosti:	
méně než 1 rok	0
1 - 5 let	11
5 - 10 let	12
10 a více let	41

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 8: Úroveň řízení

Na jaké úrovni řízení se nacházíte:	
nižší úroveň	39
střední úroveň	23
top management	2

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 9: Spokojenost v práci

Jste spokojený v práci:	
velmi spokojený	2
spokojený	28
částečně spokojený	31
nespokojený	3
velmi nespokojený	0

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 10: Spokojenost s finančním ohodnocením

Jste spokojený s finančním ohodnocením Vaší práce:	
velmi spokojený	0
spokojený	6
částečně spokojený	36
nespokojený	18
velmi nespokojený	4

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 11: Odměňování pracovníků

Odměňování pracovníků ve společnosti je:	
spravedlivé	0
spíše spravedlivé	11
spíše nespravedlivé	18
nespravedlivé	8
nedovedu posoudit	27

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 12: Spokojenost pracovníků s odměňováním vůči vykonávané práci a úrovni odpovědnosti

Myslíte si, že odměňování pracovníků ve společnosti odpovídá vykonávané práci a úrovni odpovědnosti:	
ano	1
spíše ano	22
spíše ne	25
ne	16

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 13: Hodnocení pracovních podmínek

Jak hodnotíte pracovní podmínky (hygienické podmínky, BOZP, vybavení pracoviště...):	
výborné	6
dobré	53
špatné	3
nedovedu posoudit	2

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 14: Důležitost vztahů na pracovišti

Jsou pro Vás důležité vztahy na pracovišti:	
ano, jsou pro mne velmi důležité	60
nejsou pro mne tím nejdůležitějším	4
ne, nejsou pro mne důležité	0

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 15: Spokojenost s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými

Jste spokojen s komunikací mezi nadřízenými a podřízenými:	
spokojen	25
spíše spokojen	28
spíše nespokojen	11
nespokojen	0

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 16: Spokojenost s komunikací se spolupracovníky

Jste spokojen s komunikací mezi spolupracovníky:	
spokojen	33
spíše spokojen	29
spíše nespokojen	0
nespokojen	2

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 17: Motivování pracovníků zaměstnavatelem

Jste pro vykonávání Vaší práce dostatečně motivován:	
ano	5
spíše ano	18
spíše ne	28
ne	13

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 18: Ovlivnění pracovní aktivity motivačními stimuly

Ovlivňují motivační stimuly Vaší pracovní aktivitu:	
ano	33
spíše ano	23
spíše ne	6
ne	2

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 19: Preference motivačních faktorů

Uřčete podle preferencí, co Vás nejvíce motivuje	
dobrá plat	1.
seberealizace	3.
povýšení	4.
jistota zaměstnání	2.
poděkování	5.
uznání	6.
možnost dalšího vzdělávání	7.
jiné (stravování)	8.

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 20: Sociální programy

Jak hodnotíte sociální programy (rekreace, dárky, stravování, kupony na zboží...):	
velmi dobré	0
výborné	0
dobré	21
špatné	28
velmi špatné	15

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 21: Morální stimuly (pochvala, uznání)

Dostává se Vám pochvaly, uznání ze strany nadřízených:	
ano	4
spíše ano	31
spíše ne	27
ne	2

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 22: Možnost dalšího vzdělávání

Dostává se Vám možnost rozšíření vzdělání (školení, semináře, kurzy):	
ano	5
spíše ano	16
spíše ne	27
ne	16

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 23: Dlouhodobé cíle společnosti

Znáte dlouhodobé cíle společnosti:	
ano	25
ne	33
nezajímám se o ně	6

Zdroj: vlastní šetření

Tabulka 24: Setrvání ve společnosti

Hodláte v tomto zaměstnání setrvat i v budoucnu:	
ano	47
možná, zaleží to na platu, příležitostech	11
ne	6

Zdroj: vlastní šetření