

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2010

Horilová Edita

**JIHOĚSKÁ UNIVERZITA
V ĚSKÝCH BUDĚJOVICÍCH**

Ekonomická fakulta

Katedra Šízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání

Motivace a stimulace pracovníků

Vedoucí bakalářské práce

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

Autor

Horilová Edita

2010

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Akademický rok: 2008/2009

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Edita HORILOVÁ**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Obchodní podnikání**

Název tématu: **Motivace a stimulace pracovníků**

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

Cíl práce:

Cílem práce je zhodnotit úroveň motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku a navrhnout možnosti jejich zlepšení.

Metodický postup:

- 1) návrh a rozpracování metodiky hodnocení motivace a stimulace pracovníků;
- 2) analýza motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku;
- 3) návrhy případných změn a jejich rozpracování.

Osnova:

- 1) Úvod, 2) Literární přehled, 3) Cíl a metodika práce, 4) Charakteristika vybraného podniku,
- 5) Vlastní práce, 6) Závěr, 7) Použitá literatura, 8) Přílohy.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 40 - 50
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

PROVAZNÍK, V.: *Psychologie pro ekonomy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7.

VEBER, J.: *Management - základy, prosperity, globalizace*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

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

NÖLLKE, M., KUNDST, P.: *Praktický management*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0912-0.

WALKER, A., J. a kol.: *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. Vyd. Praha: 2003. ISBN 80-247-0449-8.

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

Časopis Moderní řízení

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

Datum zadání bakalářské práce: **19. února 2009**
Termín odevzdání bakalářské práce: **15. dubna 2010**

prof. Ing. Magdalena Hrabázková, CSc.

děkanka

ČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
23. února 2009 (28)
370 05 České Budějovice

doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.

vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 23. února 2009

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace a stimulace pracovníků“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění, s použitím literatury a materiálů, které uvádím v literárním přehledu.

Dále prohlašuji, že v souladu s § 47 b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění, souhlasím se zveřejněním práce, a to v nezkrácené podobě elektronickou cestou na veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách.

V Českých Budějovicích dne

.....
Horilová Edita

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D. za odborné vedení, pomoc, hodnotné rady a připomínky. Dále bych ráda vyjádřila své díky Ing. Jiřímu Dvořákovi, šediteli správního úseku společnosti Sellier & Bellot a.s. za veškeré poskytnuté podklady a materiály pro tvorbu mé bakalářské práce.

OBSAH

1	ÚVOD.....	3
2	LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	5
2.1	Motivace.....	5
2.1.1	Motiv	8
2.1.2	Zdroje motivace	9
2.1.3	Příznaky motivace	12
2.1.4	Motivace a výkon.....	13
2.1.5	Motivační profil	14
2.1.6	Vybrané teorie motivace pracovního jednání	15
2.2	Stimulace.....	20
2.2.1	Stimul	22
2.2.2	Stimulační prostředky.....	23
2.2.3	Oblasti využití stimulačních prostředků v pracovním jednání	28
3	METODIKA	29
4	PRAKTICKÁ ČÁST	30
4.1	Charakteristika vybraného podniku Sellier & Bellot a.s.	30
4.1.1	Zaměření.....	30
4.1.2	Historický přehled významných dat.....	31
4.1.3	Podnikatelský záměr	33
4.1.4	Podlet pracovníků.....	33
4.1.5	Organizační struktura	34
4.2	Analýza motivace a stimulace pracovníků v podniku Sellier & Bellot a.s.....	35
4.2.1	Dotazníkový průzkum	35
4.2.2	Výsledky a zjištění	55
4.2.3	Formulace návrhů.....	56

5	ZÁVĚR	58
6	SUMMARY	60
7	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	61
8	PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

Tématem bakalářské práce je motivace a stimulace pracovníků v podniku Sellier & Bellot. V teoretické části jsou definovány pojmy motivace, stimulace, zdroje motivace, příčiny motivace, dále pak stimulační prostředky, některé teorie motivace pracovního jednání a oblasti využití stimulačních prostředků.

Cílem bakalářské práce je zhodnotit úroveň motivace a stimulace pracovníků v podniku a navrhnout případné změny na zlepšení. Motivace pracovního jednání má velký vliv na jednotlivé pracovní výkony člověka. Při stejné pracovní způsobilosti lidé s vyšší motivací pracují usilovněji a podávají vyšší výkon než lidé s nízkou motivací. Pro zpracování práce jsem si vybrala podnik Sellier & Bellot a.s., který se zabývá především výrobou a distribucí střeliva, pyrotechnických výrobků, a také výrobou balnicí, plnicích a jiných speciálních strojů. K dosažení cíle bylo použito dotazníkové šetření.

Výrok, že jsou lidé nejcennějším kapitálem firmy, se opakuje jak v odborné literatuře, tak i ve výrocích některých manažerů. Není velkým problémem vybavit podnik technologickým zařízením, ale předpokladem k úspěšnosti podniku je třeba mít k dispozici odborně zdatné a kvalifikované pracovníky. Pro fungování podniku se stávají lidé a jejich potenciál klíčovým faktorem, proto péče o získání a rozvoj lidských zdrojů patří mezi prvotní úkoly vedení každé organizace.

Vztah člověka k práci závisí nejen na jeho psychických charakteristikách, ale také na tom, jak společnost hodnotí vykonávanou práci. Dále jaké místo tato práce zaujímá v jeho jednání a prožívání, jaké získal hodnotící soudy v rodině na životních zkušenostech, na společenském postavení a také na životních plánech a aspiracích.

Je velmi důležité si kvalitní pracovníky nejen získat, ale zejména udržet. Nestává se jen vytvořit příznivé pracovní podmínky, dobrou pracovní atmosféru, ale také umět

pracovníky určitým způsobem motivovat, aby vykonávali práci, která se od nich očekává, a která přispívá k dosažení cílů organizace. Je důležité zjistit potřeby pracovníků, podle kterých se vytvoří takový systém stimulů vedoucí k takové motivaci, která zajistí požadovaný výkon.

2 LITERÁRNÍ PŘEHLED

2.1 Motivace

Slovo „motivace“ má původ z latinského „movere“ – hýbat, pohybovat. Je obecným označením pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti, k určitému jednání.

Pojem motivace vyjadřuje tedy skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly i pohnutky, motivy, které člověka, jeho činnost, určitým směrem orientují, které ho v daném směru aktivizují a které vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, resp. v podobě motivovaného jednání (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

VYSEKALOVÁ (1997) uvádí, že motivace je dynamický proces, který má složky psychické i fyziologické, vědomé i nevědomé. Motivory představují vnitřní důvody i podněty pro jednání člověka, které jsou spojené s uspokojováním potřeb. Chování člověka není determinováno působením jednoho motivu, ale celého komplexu navzájem propojených motivů. Motivační procesy tvoří kauzální pozadí aktuálního chování člověka, a to jak chování obecného, tak ve vztahu k propagaci i spotřebě. Uvnitř motivačních procesů pak rozlišujeme složku aktivací, která je vlastním spouštěcím mechanismem činnosti, složku směřovací a složku udržovací.

NÖLLKE (2004) uvádí dva druhy motivace a to vnější a vnitřní. U vnější motivace přichází podnět zvenčí, například v podobě odměny, mající vést k podání určitého výkonu. Při vnitřní motivaci je motiv obsažen ve výkonu samém.

Motivování lidí je vlastně jejich uvádění do pohybu ve směru, ve kterém chcete, aby v zájmu dosažení nějakého výsledku šli. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají

jasně definované cíle, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají splnění těchto cílů. Takoví lidé mohou být vnitřně motivováni, motivováni sami ze sebe, a pokud to znamená, že chtějí jít ve správném směru k dosažení toho, čeho mají dosáhnout, pak je to nejlepší podoba motivace (ARMSTRONG, STEPHENS, 2008).

Podle ARMSTRONGA, STEPHENS (2008) existuje deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti:

- 1) Dohodnout se na náročné, ale dosažitelných cílech.
- 2) Vysvětlit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání své práce měli chovat.
- 3) Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.
- 4) Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.
- 5) Nabízet také vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.
- 6) Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.
- 7) Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a odpovědnost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.
- 8) Vybírat a rozvíjet vedoucí týmu, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.
- 9) Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělání, které bude rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.
- 10) Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve všech dimenzích, kterými jsou:

- *dimenze směru* – ta se uplatňuje tím, že motivace člověka, jeho činnosti, vždy zahrnuje určitým směrem;
- *dimenze intenzity* – činnosti člověka v daném směru je v závislosti na síle, jedinec na dosažení cíle vynakládá více či méně energie;
- *dimenze stálosti, vytrvalosti, perzistence* – projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejtěžší vnější i vnitřní překážky, které se mohou

objevovat přes uskutečňování motivované činnosti (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Proces motivace dle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) může být jednoduše schématicky zobrazen:

nedostatek (nadbytek) → potřeba → motivace → na cíl zaměřená činnost → odstranění nedostatku

Východiskem procesu motivace dle DONNELLYHO (1997) je neuspokojená potřeba. Nedostatek něčeho je prvním článkem v řetězci událostí vedoucích k nějakému chování jedince. Neuspokojená potřeba způsobuje u člověka napětí (fyzické nebo psychické), které jej vede ke krokům směřujícím k uspokojení potřeby, a tím i ke zlepšení napětí. Dosáhní cíle uspokojuje potřebu a proces motivace je kompletní. Například osoba orientovaná na úspěch je vedena touhou uspět a je motivována touhou po zvýšení či dovržení uspokojení této potřeby.

Pokud si přejeme motivovat lidi, měli bychom porozumět tomu, co oni sami od práce očekávají. Vůlga zaměstnavatelů se zaměstnanci zachází tak, jako by byl důležitý pouze jejich plat, ale plat není tím základním požadavkem. Výzkumníci požádali zaměstnavatele, aby sestavili žebříček toho, co podle jejich názoru zaměstnanci od práce očekávají. Potom poprosili zaměstnance, aby udlali totéž. Mezi tím, co uvedli zaměstnavatelé a zaměstnanci byly velké rozdíly (viz tabulka 1) (EGGERT, 2005).

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)

2.1.1 Motiv

Motiv podle DVOŘÁKOVÉ (2007) pochází z latinského motus, což bylo vícevýznamové slovo. Řadu jeho nuancí zanechal Cicero: animi motus i hnutí mysli, duševní pohyb, pohnutka; v úgěm slova smyslu i rozlčení i nadšení. Motivy jsou zaměřené, cílesměrné i paracílesměrné (tj. probíhající, ale nenaplněvané) vnitřní hnací síly, mají prioritnídispoziční charakter, ale mohou zůstat na úrovni představ i touhy. Psychologie je dnes chápe jako vnitřní síly subjektu, zatímco jejich vnější protěky, tj. směřované vůči subjektu zvenčí v podobě příkazních požadavků, sankcí, podnětujících výzev atd., označuje jako incentive.

DVOŘÁKOVÁ (2007) uvádí, že existuje řada rámcových i komplexnějších klasifikací motivů, např.

- prvotní a odvozené,

- plně i částečně známé a neznámé (neznámé),
- vrozené a získané,
- biogenní, psychogenní a sociogenní,
- materiální a duchovní.

Motiv podle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu, která člověka orientuje určitým směrem, která ho v daném směru aktivizuje a která vzbuzenou aktivitu udržuje. K pojmu motiv se těsně pojí pojem cíle. Jakýmsi obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu, nasycení, to zpravidla má podobu vnitřního uspokojení, uspokojení z dosažení cíle motivu. Působení motivu trvá teda tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle.

Když se hovoří o nějaké motivaci, myslí se tím zpravidla, že se mu poskytne určitý motiv, nebo ten již existující se posílí. Motiv nelze nikomu vnutit nebo více či méně rafinovaně podsunout (pak by se jednalo o manipulaci). Jenom když váš partner přijme vaši nabídku skutečně jako svůj motiv, pak má vaše motivace úspěch (NÖLLKE, 2004).

2.1.2 Zdroje motivace

Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i orientaci lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují stálost těchto tendencí.

Jako základní zdroje motivace uvádí PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) tyto:

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

Potřeby

Potřeba je chápána jako *ř*lovlkem prořiváný, ne vždy zcela uvřdomovaný nedostatek nřeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veřkeré lidské řinnosti.

Řnedostatek nřeho ... subjektivně významnéhoň vyjadřuje skutečnost, ře v kařdém konkrétním přřpadě se mřže jednat v podstatě o cokoli; pro konkrétního řlovlka mřže být totiž dřlegitým ři významným i to, co se jinému mřže jevit naprosto bezvýznamným nebo dokonce neřádoucím.

Tuto řnekonečnou množinu jevř je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- *Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní* ř jsou spojené s řinností a funkcemi lidského těla jakořto biologického organismu. Patř k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin atd. Bývají označovány téř jako potřeby primární.
- *Potřeby sociální, společenské, psychogenní* ř jejich existence je spojena s řlovlkem ne řiř jako s biologickou entitou, nýbrř jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patř k nim např potřeba lásky, potřeba dominance a dalř. Tyto potřeby bývají také označovány jako potřeby sekundární.

Sekundární potřeby se utvářejí jakýmsi odvozováním od potřeb primárních. Určitý přředmět, jev, situace apod., který se v procesu naplřování potřeby primární objeví pouze jako prostředek, je asociován s uspokojením plynoucím z dosaření cílového stavu a mřže se posléze vydělit jako samostatný cíl.

Návyky

Návykem označujeme opakovaný, fixovaný a zautomatizovaný zpřsob řinnosti řlovlka v určité situaci. Mohou se objevovat prakticky ve všech oblastech lidské řinnosti, mohou vznikat nejen jako jakýsi vedleřř, neřámřný produkt frekventovanřřch forem řinnosti, ale řlovlk mřže být i jejich vřdomým tvřrcem.

Návyky tak mohou být výsledkem nejen výchovy, ale i sebeutvářecích aktivit každého člověka.

Zájmy

Zájem je jakýmsi trvalejším zaměřením jedince na určitou oblast předmětů či jevů, které je spojeno s aktivizací jeho činnosti. Je patrné, že ve smyslu tohoto vymezení lze zájem chápat jako zvláštní druh motivu. Zájem lze také chápat jako odvozenou potřebu, která je uspokojována prováděním určité činnosti.

Hodnoty

Člověk se setkává neustále se skutečnostmi pro něj osobnostními, neznámými. Tyto skutečnosti nejen poznává, ale také hodnotí, tj. přisuzuje jim určitou hodnotu, význam, důležitost. Tato hodnocení pak u každého jedince představují jakousi osobní hodnotovou mapu.

Některým skutečnostem jedinec přisuzuje hodnoty vyšší, jiným naopak nižší. Hodnotou pro konkrétního člověka může být v podstatě cokoliv; to záleží na specifických podmínkách a okolnostech utváření jeho osobnosti, na osobních zkušenostech konkrétního jedince. Přesto však existují jakési obecněji se vyskytující hodnoty, k nimž patří například zdraví, rodina, děti, práce, přátelství, vzdělání, společenské postavení, peníze, úspěšnost, láska, pravda, svoboda, úspěch apod.

Ideály

Ideálem rozumíme určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje jakýsi cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou více či méně usiluje, o jejíž dosažení se více či méně snaží.

Potřeby, návyky, zájmy, hodnoty i ideály představují tedy základní zdroje motivace veškeré lidské činnosti, jsou základními determinantami skutečnosti, že se člověk o něco snaží, že po něčem touží, něco odmítá, k němu směřuje atd. Závažnost či význam uvedených zdrojů motivace se jak v průběhu individuálního vývoje jedince, tak i mezi jednotlivými lidmi více či méně vzájemně liší (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

2.1.3 Pěkáky motivace

V kontextu motivace, motivovaného chování, se mohou vyskytnout okolnosti, které realizaci motivované ěinnosti brání, ěi ji vřbec neumořřují. Setkáváme se tak s dvěma pojmy, frustrace a deprivace, které vyjadřují jakési pěkáky v motivované ěinnosti a souř asnřdřsledky přsobení třhto pěkáğek.

Frustrace představuje zmaření nebo znemořnřní realizace motivované ěinnosti. Pojmem frustrace vğak oznařujeme jak urřitou specifickou, objektivnř definovatelnou situaci, pro kterou je charakteristickým rysem, ěe nřkdo ěi nřco brání nřkomu v realizaci motivované ěinnosti ěi v ukojení aktivované potřby, tak urřitř vnitřní, subjektivní proğitek ěi stav, který je dřsledkem nemořnosti uspokojit aktivovanou potřbu, dřsledkem frustrařní situace (PROVAZNŘK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Psychická deprivace je psychický stav vzniklý následkem takových ěivotních situací, kdy subjektu není dána přřležitost k ukojení nřkteré jeho základní psychické potřby v dostařující mřře a po dosti dlouhou dobu. Deprivace má zřetelnř, zpravidla významný negativní vliv na utváření a posléze fungování osobnosti ělovřka.

Za specifický druh frustrace jsou povağovány tğ konflikty motivř ěi vnitřní psychické stavy ělovřka, charakteristické střetnutím dvou ěi více vzájemnř nesluřitelných tendencí (motivř) a provázené nepřřjemnými emocemi. Podobnř jako frustrace přsobí zpravidla nejpřřznivřji na lidskou psychiku.

K osobnostním přědpokladřm úspěřného zvládnutí konfliktních situací ěi k přědpokladřm jejich přědcházení patř přědevğím vyğğ mřra osobní zralosti, rozhodnost, schopnost uplatnit svou vřli, obecnř pak charakterové, ěásteřnř i temperamentové vlastnosti osobnosti (PROVAZNŘK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

2.1.4 Motivace a výkon

Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjádřena formou vzorce podle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998):

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

kde V = úroveň výkonu,
 M = úroveň motivace,
 S = úroveň schopností.

Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je prostý, jednoduchý. Avšak poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím vyšší i lepší je výkon, ať už fyzický nebo mentální, v plné míře neplatí. V případě nadměrné motivace vyvolané vlivem subjektivně mimošedné důležitosti úkolu či situace, možností získat subjektivně velmi atraktivní odměnu apod., ovšem výsledek činnosti také často nebývá uspokojivý.

Přílišná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí, které interferuje i negativně narušuje normální fungování lidské psychiky, oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu a celkově tak výkon zeslabuje.

Vztah mezi úrovní motivace, náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. *Yerkes-Dodsonův zákon*, označovaný též jako obrácená U-křivka. Při obrácené U-křivce vyjadřuje skutečnost, že úroveň výkonu za předpokladu nízké úrovně motivace bude nízká, s růstem intenzity motivace se bude úroveň výkonu zvyšovat; ovšem pouze do určité úrovně motivace. Přesáhne-li motivovanost člověka určitou mez, úroveň výkonu se paradoxně snižuje (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

2.1.5 Motivační profil

Podle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) motivační profil představuje syntetickou, individuálněspecifickou a současně v zásadě relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrozličnějšího obsahu. V každé z dimenzí je pro konkrétního jedince charakteristický silnější či slabší sklon k jednomu či druhému pólu dimenze. Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí od nejútlejšího věku.

Příklady dimenzí motivačního profilu mohou současně sloužit jako vodítko při poznávání motivačních charakteristik konkrétního člověka:

- *Orientace na dosažení úspěchu* i orientace na vyhnutí se neúspěchu. Souvisí bezprostředně s výkonovou motivací, resp. s její intenzitou.
- *Orientace na úspěch* i orientace na vlastní činnost, na její obsah. Na jednom jejím pólu stojí úspěch, který bývá často chápán jako výrazné společenské uznání, publicitu, slávu. Naopak na druhém pólu stojí orientace na určitou pracovní činnost, na její obsah, přičemž případný úspěch je chápán jako prostředný, víceméně formální aspekt úspěšného výkonu dané činnosti.
- *Situální orientace* i perspektivní orientace. Situální orientace je zaměření jedince na aktuální situaci či stav, ať už se jedná o činnost, prospěch, projekt atd. Pro zvláštní perspektivní orientaci je typické neustálé zaměřování se do budoucnosti.
- *Individuální orientace* i skupinová orientace. První z uvedených dvou krajních pozic je příznačná pro jedince zřejmě nezávislého na sociálních kontaktech, na mínění a názorech druhých lidí. Pro skupinovou orientaci je naopak příznačné iasto až nekritické ztotožnění se jedince s určitou skupinou pro něj významných lidí, s jejich názory a postoji, s jejich sociálními normami, s cíli apod.
- *Osobní orientace* i neosobní, resp. prosociální orientace. Jsou kolem nás a s námi lidé, kteří cokoli činí, i oni především se zřetelem k soběsamému, s ohledem na svůj vlastní prospěch. Naproti tomu jsou i lidé, k jejichž

dominantním charakteristikám patří zaměření na prospěch druhých, orientace na druhé osoby.

- *Linorodost* i pasivita. Tuto dimenzi je možné považovat za zvlášť pozorovatelný výraz skutečnosti, že i tak jednoduchá, základní potřeba, jakou je potřeba linnosti, může u určitého dospělého jedince nabývat různých podob.
- *Orientace na ekonomický prospěch* i na morální uspokojení. V této dimenzi motivačního profilu je zohledněna skutečnost interindividuálních rozdílných hodnotových preferencí. S rozdíly motivační orientace v této dimenzi souvisejí i iasto rozdílné životní aspirace a cíle, rozdíly v životním stylu apod.
- *Zaměření směrem k podniku* i zaměření směrem od podniku. Tato dimenze zachycuje převažující a relativně stálý vztah člověka i pracovníka ke svému zaměstnavateli.

2.1.6 Vybrané teorie motivace pracovního jednání

Mezi vybrané teorie motivace pracovního jednání patří Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, teorie kompetence, Vroomova očekávaná teorie, teorie spravedlnosti, teorie X a Y a Maslowova teorie potřeb.

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Herzberg ve své teorii vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory tedy vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti.

Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají *motivátory*, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají *hygienické faktory* (viz tabulka 3). Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nevede nutně

k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevede nutně ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti (viz tabulka 2).

Tabulka 2: Stavy charakterizující postoj zaměstnance k práci

Stav faktorů	Faktory hygieny	Motivátory
Absence nebo negativní působení	Nespokojenost z práce	Žádné uspokojení (nikoli spokojenost)
Aktivní přítomnost a pozitivní působení	Žádná nespokojenost s prací (nikoli nespokojenost)	Spokojenost s prací Výšší pracovní výkon

Zdroj: DVOŘÁKOVÁ (2001)

Pracovníci bývají motivováni faktory, které jsou vnitřními faktory práce (motivátory), a jsou demotivováni nepřítomností příznivých vnějších faktorů (hygienických faktorů). Zařadí-li se tedy motivátory do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit (KOUBEK, 2004).

Tabulka 3: Motivující a udržující faktory

Motivující faktory	Udržovací faktory
- dosažení cíle (úspěch) - uznání - povýšení - sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter) - možnost osobního růstu - odpovědnost	- podniková politika a správa - vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými - plat - jistota práce - životní styl - pracovní podmínky - postavení

Zdroj: VEBER (2001)

Teorie kompetence

Autorem této teorie je R. W. White. Jde v podstatě o specificky orientovanou teorii potřeb. White chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat, rozkládat věci a dávat je zase dohromady.

U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, potřeba prokázat vlastní profesionální způsobilost (kompetentnost), ev. jako potřeba získat prostředkem kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí i nadřazených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod.

Praktické využití teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se šedící pracovník vždy snažil pověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřenými nároky (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Vroomova expectační teorie

Pochází z latinského slova exspecto i očekávám, předvídám. Klíčová role připadá dvěma základním pojmům tzv. expectaci a tzv. valenci.

Expectační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření (PROVAZNÍK, 1997):

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

kde: M = úroveň motivace,

V = valence, subjektivní hodnota očekávaného výsledku, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E = expectace, subjektivní očekávání (pravděpodobnost) konkrétního jedince, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.

Teorie spravedlnosti

Základem této koncepce je fenomén sociálního srovnávání: člověku i pracovníkovi je vlastní tendence srovnávat jednak svůj vklad do práce (jak ve smyslu intenzity pracovního vyplnění, tak ve smyslu náročnosti práce na schopnosti, odpovědnost

atd.), s vkladem svých spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou práci, jednak efekty, které přináší práce jemu, s efekty, které srovnatelná práce přináší jeho kolegům.

Přítom efektem mohou být například peníze (mzda), které člověk za svou práci dostává, ale také uznání a prestiž, kvalita pracovního prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, postup atd. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Teorie X a Y

Jejím autorem je Douglas McGregor, který přistupuje k otázce motivace pracovního jednání na základě tzv. zdravého rozumu (PROVAZNÍK, 1997).

Navrhl manažerskou strategii (*teorie X*), která vychází z následujících předpokladů:

- lidé ve své podstatě neradi pracují a práci se, pokud mohou, vyhýbají;
- protože nemají rádi práci, musí jim být za ni nabídnuta odměna, popřípadě se jim musí pohrozit trestem, jestliže práci neodvedou;
- lidé dávají přednost tomu, aby byli v práci řízeni a kontrolováni, vyhýbají se odpovědnosti, mají nízké ambice a nejvíce žádají jistoty (pocit bezpečí).

Zároveň upozornil, že takto se nechovají všichni, pro řadu z nich platí, že mají i rozdílné chování, které odpovídá tzv. *teorii Y*, jež vychází z těchto předpokladů:

- lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení;
- jsou-li vázáni společným cílem skupiny, rádi se řídí a kontrolují sami, než řízením shora;
- lidé budou vázáni zámlou skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce;
- přirozená lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost;
- důvtip a tvořivost jsou zcela rozvíjeny a měly by být všeobecně využívány (VEBER, 2001).

Maslowova teorie potřeb

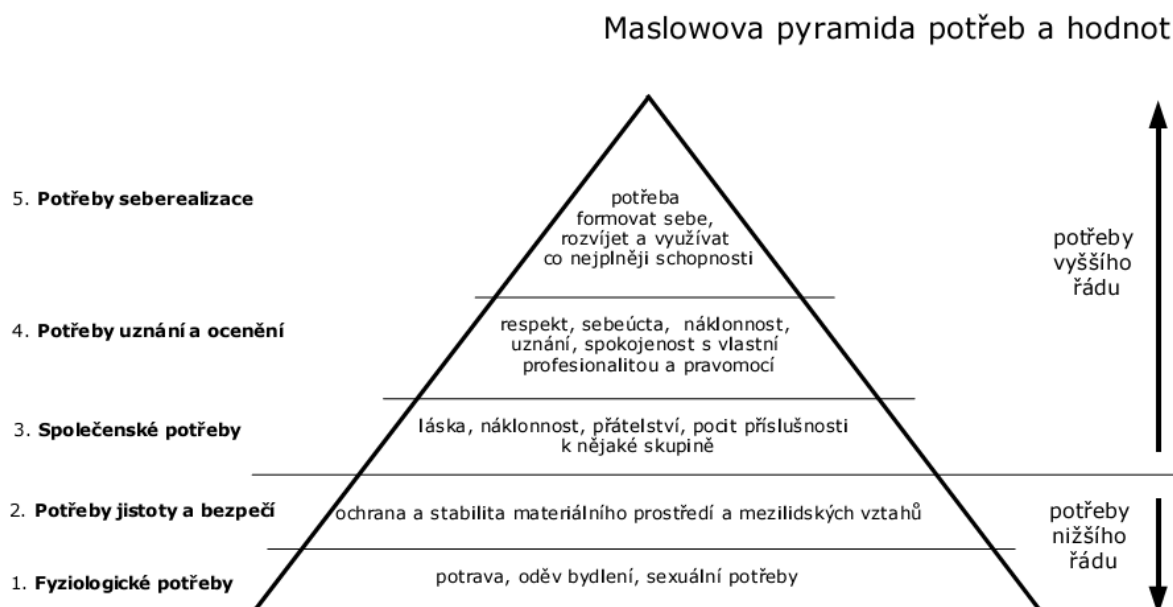
Americký psycholog Abraham Herbert Maslow seřadil lidské potřeby hierarchicky od těch nejdůležitějších až po nejméně důležité v jeho známé pyramidě potřeb (viz obrázek 1).

Člověk se nejprve snaží uspokojit vlastní základní životní potřeby a potřeby své rodiny (fyziologické, bezpečí), jsou-li tyto potřeby uspokojeny, má zájem uspokojit potřeby vyšší, tj. potřeby sociálních jistot a uznání, ústřední roli mezi potřebami přisuzává Maslow potřebě seberealizace, tzn. uspokojení díky dosažení maxima, jeho je v dané situaci člověk schopen (VEBER, 2001).

Dle DVOŘÁKOVÉ (2007) je pyramida potřeb následující:

1. **stupeň** existenciální potřeby základního charakteru (fyziologické), které musí být uspokojeny, nemá-li člověk trádat (hlad, žízeň, spánek, oblečení, bydlení).
2. **stupeň** potřeby bezpečnosti, chápány nejen jako bezpečnosti fyzické, ale především ekonomické.
3. **stupeň** sociální potřeby realizované především vztahem a kontakty s okolím (skupina, organizace, společnost). Realizuje se především v oblasti mezilidských vztahů a požadavky na jejich kvalitu se u většiny zaměstnanců zvyšují.
4. **stupeň** psychologické potřeby (uznání, status, prestiž, sebeúcta) jsou významným cílem pro širokou skupinu zaměstnanců s vysokým stupněm pracovních ambicí a schopností sebeprosazování.
5. **stupeň** potřeby seberealizace (rozvoj osobních vloh, rozvoj pocitu vlastní hodnoty a možnost ovlivnit utváření vlastního života a okolí) jsou na vrcholu potřeb jedince.

Obrázek 1: Maslowova pyramida potřeb a hodnot



Zdroj: <http://www.skuhry.com/img/maslow.gif>

2.2 Stimulace

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

Podstatou stimulace k práci je záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Stimulací k práci sleduje každý šéf pracovník v podstatě dva cíle:

- podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem;
- další osobnostní rozvoj pracovníků a dotváření jejich vlastností aby pracovníci byli výkonní.

Základním předpokladem účinného stimulování je uplatňování stimulačních podnětů ve shodě s potřebami a motivačním profilem pracovníků. Obecným základem každé pracovní stimulace je způsob, jak pracovník přijímá společenské hodnocení práce a jak se s ním vyrovnává. Každé takovéto hodnocení obsahuje:

- bezprostřední hmotné hodnocení pracovního výsledku za stanovený čas, hmotné hodnocení činnosti v oboru;
- hodnocení pracovní způsobilosti předloženou mírou osobní odpovědnosti v podniku, resp. uspořádání úkolů na pracovišti;
- společenské a morální hodnocení pracovního profilu, osobních a pracovních aspirací a zájmového zaměření jedince;
- celkové společenské hodnocení práce, jednotlivých podniků a jednotlivých profesí (PROVAZNÍK, 1997).

Pro pochopení významného rozdílu pojmů stimulace a motivace je podstatné, uvědomit si, že stimulace je soubor všech podnětů, které z vnějšku na člověka působí, a to ať záměrně nebo bezdůvodně. Avšak jen některé z těchto podnětů skutečně mají schopnost motivaci člověka ovlivnit.

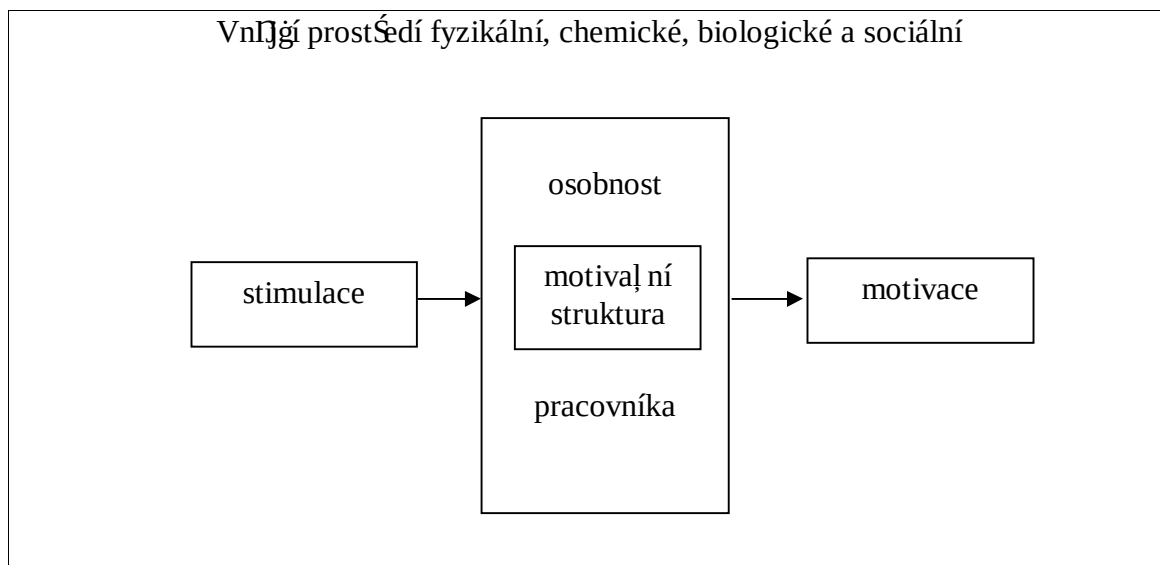
Stimulace jako celek slouží právě k tomu, aby ovlivnila motivaci, ochotu identifikovat se s cíli podniku. Podstatou stimulace je záměrné ovlivňování lidského chování, že účinnost stimulace závisí na tom, zda je adresována přímo ke svému příjemci. Jinými slovy, čím lépe poznáme relativně stálou motivační strukturu člověka, kterého chceme ovlivňovat, tím snadněji se nám podaří vybrat z množství stimulačních podnětů právě ty, které budou v danou chvíli nejúčinnější.

Mezi stimulací a motivací nemůžeme nalézt přímý vztah, ale účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře i na určité, relativně stále připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Mezi stimulací a motivací vstupuje člověk se svojí motivační strukturou, ve které se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy, zkušenosti, jeho

navyklé způsoby jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění (viz obrázek 2).

Obrázek 2: Schematické znázornění vztahu: stimulace – osobnost – motivace



Zdroj: PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998)

2.2.1 Stimul

Stimul představuje vnější pobídku, která má učitý motiv podnítit nebo utlumit. Stimul má žádoucí účinek jenom tehdy, když je v souladu s motivačním profilem – pracovníka a situací, ve které se nachází (VYSEKALOVÁ, 1997).

Podle PROVAZNÍKA, KOMÁRKOVÉ (1998) může být stimulem de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určitý změny v motivaci – pracovníka.

Elementem stimulace je stimul a používá se ho ve významu:

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

2.2.2 Stimulační prostředky

Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale rovněž široké a různorodé jsou stimulační prostředky. Výčet kategorií stimulačních prostředků je řazen podle toho, jak jsou z psychologického hlediska závažné (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Mezi stimulační prostředky zařazuje PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ (1998) hmotnou odměnu, obsah práce, povzbuzování, atmosféru pracovní skupiny, pracovní podmínky a režim práce, identifikace s prací, profesí a s podnikem.

Hmotná odměna

Je jedním z hlavních stimulačních prostředků. Vyskytuje se nejen v podobě peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za výjímky výkony apod.), ale také podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitnějších charakteristik a tím hlouběji oslovovat i motivovat. Příkladem specifické hmotné odměny může být přidělené služební auto, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, mobilní telefon, příspěvky na oblečení, kulturu, sport, dopravu atd.

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

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

Spravedlnost v pŕŕdňování hmotných odmňh v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu pŕŕmých a neproblematických mezilidských vztahů na pracovišti.

Hmotná odmňha pŕŕsobí primárně nejvíce na pracovníky, kteŕŕ mají ve svém motivačním profilu výraznou ĺi méně výraznou orientaci na hmotnou odmňhu. Spravedlnost a dodŕŕgování pravidel bez výjimek pŕŕsobí na všechny pracovníky (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

NÖLLKE (2004) uvádí, ŕe vysoké odmňhy pŕŕsobí kontraproduktivně protoŕe odvádějí pozornost od výkonu k odmňhě. Tento fenomén bývá označován jako problém nadměrného oceněí. Jakmile je pracovník odmňhěn za ĺinnost, kterou by jinak vykonal zcela dobrovolně jeho hodnocení (vztah oĽekávání a odmňhy) vykáŕe kvalitativní posun. ZaĽne plnit svůj úkol kvůli odmňhě a ĺasto uŕ pak není ochoten výkon dál podávat, když odmňha odpadne.

Za urĽitých okolností vŕak mohou přemie motivaci posílit. Když totiž budou pocišovány jako pŕŕměené. Nebylo by samozŕejmě rozumné zcela upustit od odmňŕování a výkonových pobídek, zvláště když by pracující nabyli dojmu, ŕe jsou placeni nedostatečně a ŕe se jim jejich vyŕŕŕ výkony nevyplácejí.

Obsah práce

Stimulující aspekt vlastní ĺinnosti není ũinný pro všechny pracovníky stejně. I ti lidé, kteŕŕ jsou výrazně orientováni na obsah ĺinnosti, se od sebe liĽ tím, který konkrétní aspekt je více oslovuje a který méně.

Obsah práce můŕeme ovlivnit následujícími apely:

- apel na tvoŕivé myŕlení: práce vyŕaduje hledat nová ŕešení, reagovat na mňhící se podmínky, dává moŕnost uplatňovat svoje vlastní nápady,
- apel na samostatnost, autonomii: v práci ĺlově vystupuje samostatně zodpovědně nevykonává jen nĽí pŕŕkazy, ale sám si urĽuje co, kdy a jak bude vykonávat,

- apel na koncepční myšlení: práce vyžaduje nadhled, analýzu logiky vztahů a jejich promítnutí do budoucnosti,
- apel na prestiž: práce je společensky oceňovaná ve smyslu „módní“ atraktivní (např. makléři, populární zpěváci),
- apel na seberozvoj: práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly (např. obor elektronika, genetika),
- apel sebekontroly: v práci člověk získává bezprostřední zpětnou vazbu o výsledku své činnosti a má možnost rychle své jednání korigovat (např. zakázkové krejčovství)
- apel moci: práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi,
- apel společenský: práce umožňuje práci s lidmi a množství lidsky kvalitních vztahů
- apel péle o přírodu: práce, které napravují škody civilizace na přírodě nebo se snaží těmto škodám předcházet (např. likvidace odpadních vod, rekultivace) (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Povzbuzování i neformální hodnocení

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

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

Způsob, jak upozornit na chyby a přitom člověka neodradit, je jedno z nejtěžších umění mezilidské komunikace. Chyba nesnižuje hodnotu člověka, ale jen hodnotu práce (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Atmosféra pracovní skupiny

Vedoucí pracovník má možnost ovlivňovat dění ve skupině tím, že na ni působí. V první řadě působí na dění ve skupině svojí formální a neformální autoritou. Na atmosféru ve skupině má velký vliv kvalita vztahů mezi skupinou a manažerem.

Podmínkou snadného ovlivňování skupinových děl ze strany manažera je, aby se mezi nimi vytvořil vztah důvěry. Dobrý vedoucí pracovník podnětuje pozitivní vazby mezi členy skupiny a snaží se všas tlumit a šegit problémy, které ve skupině působí.

Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivněk dosažení svých skupinových cílů, skupina se samoreguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby a úbytky kapacity.

Špatná pracovní skupina působí negativně na výkony. Nepřátelství a závist způsobují, že se vytvářejí umělé překážky a problémy v práci (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Pracovní podmínky a režim práce

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

Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárněse lepší podmínky pro práci projevují ve zlepšení výkonu, druhotněse zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci. Nezájem podniku o pracovní podmínky tedy působí vždy destimulačněa to i v těch případech, kdy jsou hmotné odměny vysoké (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Identifikace s prací, profesí a s podnikem

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

Když se identifikace s prací u zaměstnance propojí s identifikací s profesí a podnikem vede to k tomu, že jeho pracovní výkon je dlouhodoběvysoký, že pracuje hospodárně je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Externí stimulační faktory

Pracovní ochotu ovlivňují stimulační také faktory, které mají širší než podnikový rámec. Jedná se o celkový image podniku, jak je vnímán v celospolečenském kontextu, jakou má pověst a jakou prestiž.

Stimulační z vnějšku působí také makroekonomická a politická situace. Do oblasti externích stimulačních faktorů patří i mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena v rámci jeho širšího sociálního pole, nikoliv jen pracovního (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

Nástroje použité jako pracovní stimuly hmotného i nehmotného charakteru a zaměřené na jednotlivé zaměstnance lze členit podle různých kritérií. Nejčastěji bývají uváděny:

- hmotné hodnocení individuálního pracovního výkonu a jednání mzdou, prémie, odměnou, bonusem, jednorázovým zvýhodněním aj.,
- účast na výdělku jako forma zainteresovanosti zaměstnance na celkovém efektu organizace a možnost spoluúčasti na špenzi,
- hmotné stimuly působící zprostředkovaně (financování rozvoje kvalifikace, vzdělávací akce, studijní pobyty a stáže),
- souhrn sociálních požitků nebo jiných zaměstnaneckých výhod, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům,
- vytváření pocitu sociálních jistot zaměstnance a jeho rodiny jako ekvivalentu kvalitního pracovního výkonu a jeho loajality k organizaci,
- delegování vyšší pravomoci a odpovědnosti v systému špenzi,
- veřejné uznání výsledků práce nejlepších zaměstnanců a jiné formy morálního ocenění,
- systém oceňování vlnosti organizaci a různé prvky uplatňování principu seniority,
- obohacení obsahu práce o kreativní prvky, větší samostatnost, právo samokontroly,
- cílevědomé vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích, pozitivní utváření vztahu nadšpený i podšpený (DVOŘÁKOVÁ, 2007).

2.2.3 Oblasti využití stimulačních prostředků v pracovním jednání

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

Nejčastěji se na pracovišti objevuje potřeba stimulovat následující činnosti:

- pracovní výkon, jeho kvalitu, kvantitu, rovnoměrnost,
- tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které vylepšují, usnadňují a zjednodušují práci,
- seberozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí atd.,
- kooperaci ve skupině v týmu,
- odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce apod. (PROVAZNÍK, KOMÁRKOVÁ, 1998).

3 METODIKA

Cílem mé bakalářské práce je zhodnotit úroveň motivace a stimulace pracovníků ve vybraném podniku a navrhnout případné změny ke zlepšení. Pro zpracování bakalářské práce jsem zvolila podnik Sellier & Bellot a.s. Firmu jsem si vybrala z důvodu blízkosti od mého bydliště díky dostatečnému počtu zaměstnanců a především díky tomu, že je podnik ve výrobě kvalitní munice vyhlášený jak v České republice, tak ve světě.

Před zpracováním bakalářské práce byla zvolena pracovní hypotéza, že vedení podniku Sellier & Bellot účinně nemotivuje své zaměstnance. Její pravdivost či nepravdivost získáme vyhodnocením dotazníkového šetření.

Podklady k této práci byly čerpány na základě studia odborné literatury, která se zabývá problematikou motivace a stimulace pracovníků. Dále z materiálů získaných v podniku, z internetových stránek a v neposlední řadě konzultacemi s pracovníky.

Nejprve jsem vypracovala literární přehled, kde jsem definovala základní pojmy týkající se motivace a stimulace pracovníků. Dále jsem vytvořila dotazník, který obsahoval 31 otázek. Otázky se týkaly vztahů, finančního ohodnocení, komunikace, pracovní atmosféry v podniku, vybavení pracoviště, režimu práce, výsledků hospodaření, nemateriálního hodnocení, zaměstnaneckých výhod, vzdělání apod.

Dotazníkový průzkum byl prováděn v lednu 2010. Na dotazníky celkem odpovnělo 125 respondentů. Cílem dotazníkového šetření bylo zjistit názory zaměstnanců na problematiku motivace a stimulace.

Na základě těchto získaných údajů a informací byl dotazník vyhodnocen. Ke každé otázce byla vytvořena tabulka a graf a každá otázka obsahuje komentář shrnující získané informace.

4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika vybraného podniku

Sellier & Bellot a.s.



Zdroj: www.sellier-bellot.cz

4.1.1 Zaměření

Akciová společnost Sellier & Bellot se v České republice řadí k předním strojírenským firmám jak v České republice, tak ve světě. V současné době se Sellier & Bellot a.s. spolu se svými dceřnými společnostmi Sellier & Bellot Trade a.s. a Sellier & Bellot stroje, s.r.o. zabývá výzkumem, vývojem, výrobou a distribucí střeliva, pyrotechnických výrobků, speciálních zařízení, nástrojů a modelů, a také výrobou balicích, plnicích a jiných speciálních strojů.

Řada výrobků společnosti zahrnuje tyto druhy střeliva:

- brokové náboje pro střelbu na cíl i pro lov
- puškové náboje se středovým zapalováním
- střelivo do ručních stříelných zbraní
- náboje s okrajovým zapalováním
- náboje do jatečných pistolí
- slepé/cvilné náboje
- střelivo do malých vojenských zbraní
- odpalovací přístroje (např. bleskovice, bezpečnostní zápalnice, rozníky, atd.)

Výroba nástrojů, včetně výrobků přesného strojírenství, se zaměřuje na tyto oblasti:

- lisovací, tvářecí a řezací nástroje
- zápustky a zápustkové bloky

- Œezací nástroje a upínadla
- lisovací formy pro lisování umĚlých hmot
- mlŤky a mlŤcí zaŒzení
- díly a zaŒzení z oblasti pŒesného strojírenství

4.1.2 Historický pŒehled významných dat



Zdroj: www.sellier-bellot.cz

1825 - francouzský obchodník Louis Sellier vyrábĚl ve své novĚ založené továrnĚ v Praze nárazové zápalky pro pĚchotní palné zbranĚ. PŒezval do firmy Jeana Mariu Nicolauxe Bellota. Pod jeho vedením se výroba rychle rozbĚhla a výrobky Sellier & Bellot se brzy pevnĚ usadily na evropských i zámoŒských trzích. UĚ v roce 1830 pŒesáhla výroba nárazových zápalek 60 miliónŤ a svého vrcholu dosáhla v roce 1837, kdy bylo vyrobeno ohromné množství 156 miliónŤ zápalek.

1829 - zaloĚení filiálky v pruském SchŤnebecku

1870 - zahájení výroby nábojŤ, blĚhem nĚkolika let vzrostla roĤní produkce na 10 miliónŤ nábojŤ

1884 - zaloĚení dalŤí filiálky v Rize (Lotyšsko), jejíĚ výroba brzy pokryla potŒeby nárazových zápalek v celĚm Rusku i ve skandinávských zemích

1893 - první registrace obchodní znaĤky Sellier & Bellot v Praze

1895 - do výrobního programu se dostaly nábojnice loveckých nábojŤ, po nichĚ rychle následovaly vlastní lovecké náboje

1914 ě 1918 - v prŤbĚhu 1. svĚtové války se výroba komerĤního stŒeliva omezila a celá výrobní kapacita se vyuĤila k produkci nábojŤ do armádních puĤek a pistolí. Po zaloĚení samostatného Ťeskoslovenska v Ťíjnu 1918 se spoleĤnost stala

dominantním dodavatelem stělivu do pistolí užívaných československou armádou a policií. Došlo k dalšímu rozšíření výroby komerčního stělivu pro soukromní stělvu a lov. Společnost expandovala na asijské a jihoamerické trhy, na nichž se s velkým úspěchem setkali průmyslní náboje Sellier & Bellot.

1936 - přesunutí společnosti z Prahy do Vlasti se projevilo dalším růstem

1945 - znárodnění společnosti a rozhodnutí československé vlády zavést státní monopol na výrobu vojenského i komerčního stělivu představovalo pro další rozvoj firmy Sellier & Bellot stimul zásadního významu. Přibližně 70 % výroby šlo na export.

1964 - zahájení výroby valivých ložisek

1965 - zahájení výroby balicích strojů, nyní soustředěné do dceřiné společnosti Sellier & Bellot, stroje s.r.o.

1972 - zahájení výroby nábojů podle platných předpisů C.I.P.

1992 - transformace státní společnosti na akciovou společnost - Sellier & Bellot a.s.

Téměř 70% objemu výroby je exportováno prostřednictvím dceřinné společnosti Sellier & Bellot Trade a.s. Výrobky firmy jsou vyváženy do více než sedmdesáti zemí světa.

1998 - společnost Sellier & Bellot JSC získala osvědčení ISO 9001

1999 - společnost Sellier & Bellot získala za rok 1999 bronzovou medaili v hlasování čtenářů časopisu Deutsches Waffen Journal v kategorii stělvu

2005 - společnost Sellier & Bellot slaví stoosmdesáté výročí svého založení, není jen nejstarší strojírenskou firmou v České republice, ale také jednou z nejstarších na celém světě. Výrobky nesoucí její obchodní značku jsou produkovány bez přerušení již od roku 1825.

4.1.3 Podnikatelský záměr



Zdroj: www.sellier-bellot.cz

Podnikatelský záměr společnosti vychází z předpokladu dalšího zvýšení ziskovosti obchodních aktivit a rozvoje hlavních výrobních odvětví. Línosti výzkumu a vývoje se proto zaměřují na zlepšování jakosti výrobků a zvyšování produktivity práce, ale i na rozšiřování výrobních kapacit. Náročné úkoly stojící před vedením firmy i jejími technickými pracovníky vycházejí z požadavků na rychlou modernizaci výrobních postupů společnosti tak, aby splňovaly standardy platné v zemích NATO, a z potřeby vypracovat nové projekty, které by šly uspokojování budoucích potřeb českých ozbrojených sil.

Výrobky se značkou Sellier & Bellot byly vždy proslulé vysokou jakostí, přesností, spolehlivostí a bezpečností. Skvěle se osvědčily na Olympijských hrách 2000 a 2004. Celým generacím českých myslivců přesly výrobky této značky mimořádné potěšení z lovu. Mezi českými sportovci, kteří se společností úzce spolupracují, najdete olympijské vítěze, světové a evropské šampióny i vítěze světového poháru.

V roce 1988 založila společnost stálou expozici sportovní a lovecké stělny v muzeu vlašimského zámku, která je jedinečná nejen v rámci České republiky, ale i v evropském a v celosvětovém měřítku. Společnost Sellier & Bellot je rovněž členem Sdružení evropských výrobců sportovního stělníka.

4.1.4 Počet pracovníků

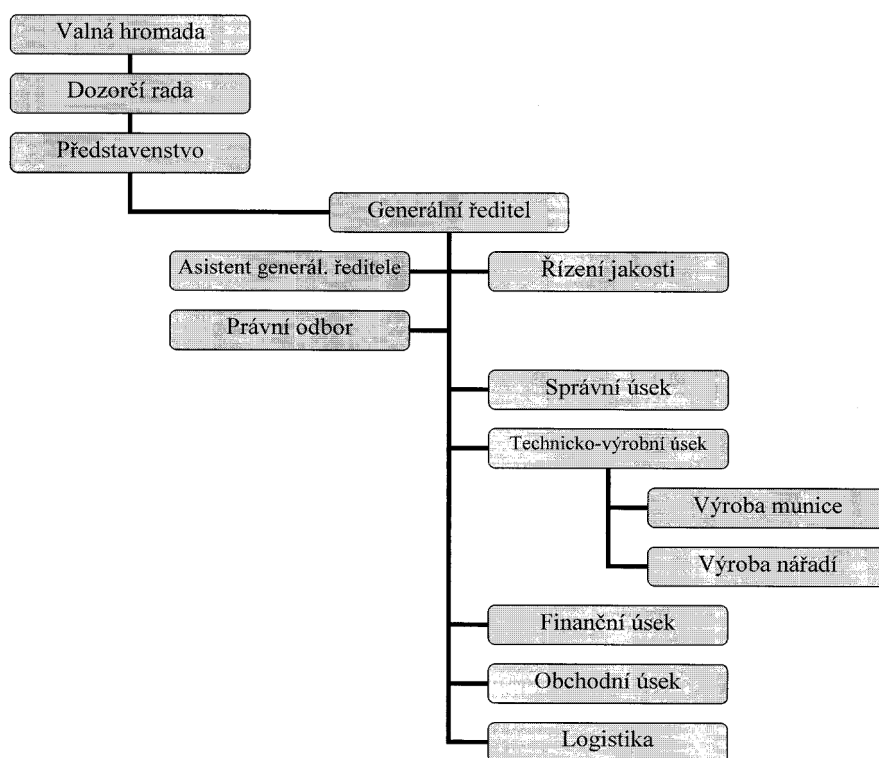
Společnost Sellier & Bellot a.s. má 1236 pracovníků. Je to výrobní podnik, proto zde působí úkoloví pracovníci, kterých se v podniku nachází 631. Dále sem patří provozní a přepravní pracovníci, skladníci a údržbaři (406 pracovníků) a technickohospodářští pracovníci, kam zařazujeme manažery, úředníky a účetní (199).

4.1.5 Organizační struktura podniku

Ve zkoumaném podniku působí funkční organizační struktura, která je založena na seskupování pracovníků do útvarů podle podobnosti zkušeností, úkolů a kvalifikace. Vrcholové vedení provádí strategická rozhodnutí a konkrétní úkoly jsou přidělovány nižším úrovním řízení.

Valná hromada, dozorčí rada a představenstvo jsou v podniku řídícími a správními orgány. V čele podniku stojí generální ředitel, dalšími členy jsou ředitelé jednotlivých úseků a vedoucí výroby.

Obrázek 3: Organizační schéma společnosti



Zdroj: Interní materiál

4.2 Analýza motivace a stimulace pracovníků v podniku Sellier & Bellot

V hlavním úseku praktické části bylo prováděno dotazníkové šetření, kde bylo mým cílem zjistit názory pracovníků v oblasti motivace a stimulace ve společnosti Sellier & Bellot. Průzkum jsem prováděla pomocí dotazníku v lednu roku 2010. Pro získání vzorku respondentů byl využit náhodný výběr.

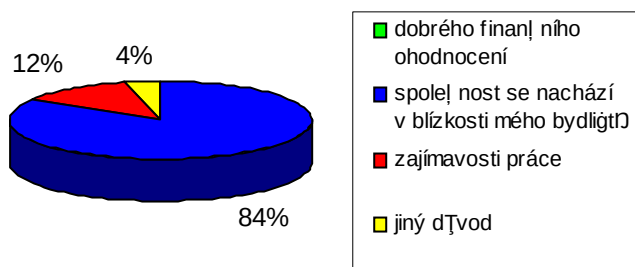
Dotazník vyplnilo 125 respondentů. První část dotazníku je zaměřena na oblast komunikace, odměňování, režim práce, pracovní atmosféru, prostředí atd. Otázky jsou koncipovány tak, aby se šetřením zjistilo, jakým způsobem jsou pracovníci motivováni a vedeni k pozitivním pracovním výsledkům. Druhá část dotazníku vypovídá o základních demografických údajích o respondentech, konkrétně pohlaví, věk, výše měsíční mzdy a jejich současné postavení ve firmě.

Výsledky jsou zpracovány do tabulek uváděných v příloze 2 a grafy, které jsou zobrazovány vždy pod konkrétní otázkou vyplývající z dotazníku, viz kapitola 4.2.1.

4.2.1 Dotazníkový průzkum

Otázka 1: Z jakého důvodu pracujete v tomto podniku?

Graf 1: Důvod zaměstnání v podniku

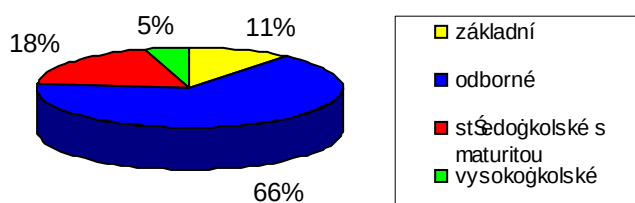


Zdroj: Vlastní výzkum

Téměř všichni respondenti (84 %) pracuje v podniku z důvodu, že se společnost nachází v blízkosti jeho bydliště, tudíž nemusí za práci dojíždět. 12 % dotazovaných uvedlo jako důvod zaměstnání v podniku zajímavost práce. Pouze 4 % oslovených uvedlo, že pracují v podniku z jiného důvodu, jako je například malá příležitost získání jiné práce či spokojenost se současnou pracovní pozicí. Zajímavé a zároveň negativní je, že nikdo z dotazovaných nepracuje v tomto podniku z důvodu dobrého finančního ohodnocení.

Otázka 2: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 2: Nejvyšší dosažené vzdělání

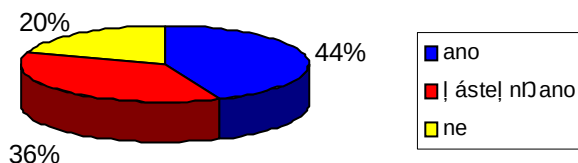


Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 2 je zřejmé, že mezi oslovenými dominovalo dosažené odborné vzdělání, tedy 66 % dotázaných absolvovalo školu s odborným zaměřením. Střední školu s maturitou vystudovalo 18 % respondentů a základní vzdělání má 11 % zúčastněných. Nejmenší zapojenou skupinou byli zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním (6 respondentů).

Otázka 3: Odpovídá Vaše dosažené vzdělání pracovnímu zařazení?

Graf 3: Pracovní zařazení dle dosaženého vzdělání

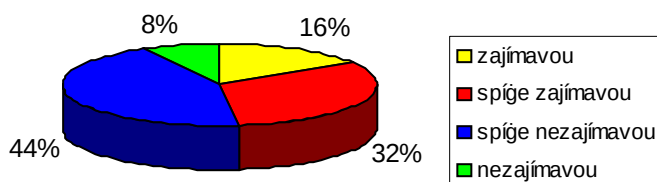


Zdroj: Vlastní výzkum

Témně polovina, tedy 44 % dotázaných zaměstnanců (konkrétně 55 respondentů, viz tabulka 6 v příloze 2) se domnívá, že jejich pracovní pozice odpovídá dosaženému vzdělání. Naopak 20 % respondentů tvrdí, že jejich vzdělání dosahuje větší či menší úrovně než je jejich pracovní zařazení v podniku.

Otázka 4: Jakým způsobem vnímáte svou práci?

Graf 4: Názor na práci

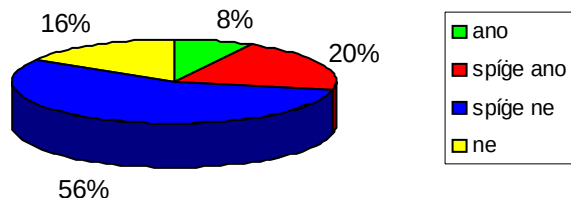


Zdroj: Vlastní výzkum

Jak je vidět na grafu 4, pouze 16 % oslovených zaměstnanců Sellier & Bellot je přesvědčeno, že je práce zajímavá, 32 % respondentů považuje své zaměstnání za spíše zajímavé a bohužel většina (52 %) dotázaných svou práci hodnotí negativněji spíše nezajímavou či zcela nezajímavou.

Otázka 5: Jednáte v zaměstnání často ve stresu?

Graf 5: Četnost jednání v zaměstnání ve stresu

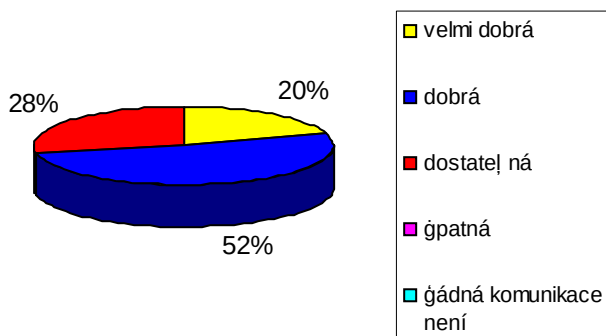


Zdroj: Vlastní výzkum

Z výše uvedeného grafu vyplývá pozitivní výsledek, neboť naprostá většina (konkrétně 90 oslovených zaměstnanců) uvedla, že se v zaměstnání se stresovými situacemi spíše nesetkává. Tento výsledek je jistě ovlivněn pracovním zařízením, prostředím, váhou odpovědnosti či pracovními nároky. Uvedené faktory, které se objevují v každém zaměstnání, bývají podnětem frustrace, proto se i v tomto případě vyskytuje část zaměstnanců, kteří jednají ve své práci pod tlakem a tuto odpověď uvedlo 8 % oslovených.

Otázka 6: Jaká je Vaše komunikace s vedoucím pracovníkem nebo vedením?

Graf 6: Komunikace s vedoucím pracovníkem nebo vedením

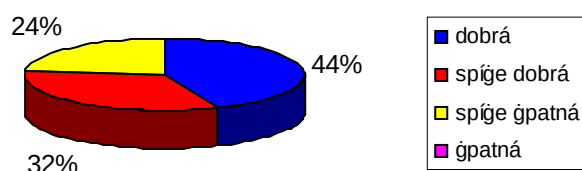


Zdroj: Vlastní výzkum

Z dotazníkového šetření vyplývá, že v podniku Sellier & Bellot je komunikace zaměstnanců s vedoucími pracovníky v obecně na dobré úrovni. 72 % dotázaných pracovníků uvedlo, že s vedením komunikuje dobře a 28 % oslovených úroveň komunikace hodnotí jako dostatečnou. Naopak dojem, že je v podniku komunikace špatná či špatná, nemá nikdo z dotazovaných.

Otázka 7: Na jaké úrovni je komunikace mezi zaměstnanci?

Graf 7: Komunikace mezi zaměstnanci



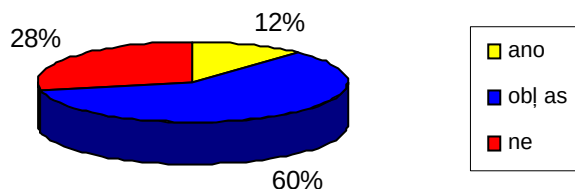
Zdroj: Vlastní výzkum

Podobně jako v předchozí otázce, respondenti v dotazníkovém šetření měli zodpovědět, jak hodnotí úroveň vzájemné komunikace (tedy mezi ostatními spolupracovníky v podniku). Výsledek je opět velmi pozitivní, neboť 76 % respondentů hodnotí komunikaci mezi zaměstnanci jako dobrou, což je o 52 % více než záporných odpovědí a naopak komunikaci mezi pracovníky neoznačil za špatnou nikdo.

Na těchto dvou výše uvedených otázkách, které se týkají komunikace, je vidět, že jak komunikaci s vedením, tak i mezi zaměstnanci považuje většina dotazovaných za dobrou a pracovníci podniku jsou více či méně spokojeni.

Otázka 8: Máte možnost vyjadřovat se k činnosti a cílům organizace?

Graf 8: Možnost vyjadřování se k činnosti a cílům organizace

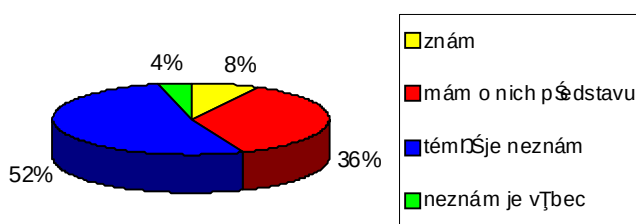


Zdroj: Vlastní výzkum

Celých 60 % zaměstnanců uvedlo, že možnost vyjadřovat se k činností a cílům organizace mají, ale pouze někdy. 28 % potom uvádí, že tuto možnost nemají vůbec. Pouze 12 % jednoznačně uvedlo, že mají možnost vyjadřovat se k činností a cílům organizace. Tyto odpovědi jistě závisí na pracovním zařazení a pozici v podniku. Ne každý zaměstnanec při své každodenní práci má možnost vyjádřit se k této problematice a i komunikovat s vedením.

Otázka 9: Znáte dlouhodobé cíle a strategie podniku?

Graf 9: Znalost dlouhodobých cílů a strategií podniku



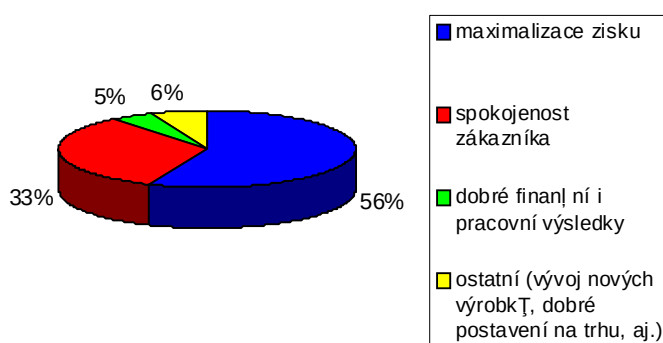
Zdroj: Vlastní výzkum

Záměrem této otázky bylo zjistit, jestli oslovení zaměstnanci v podniku Sellier & Bellot mají přehled o cílech a strategiích podniku. Z grafu 9 je zřejmé, že více jak polovina

respondentů (přesně 56 %) uvedla, že téměř vůbec nezná dlouhodobé cíle a strategie podniku. Z toho vyplývá, že většina pracovníků se o tuto problematiku nezajímá a jejich zaměření je spíše jen na svou pozici než na podnik jako celek.

Otázka 10: Jaký je nebo jaké jsou hlavní cíle a cíl podniku?

Graf 10: Hlavní cíle a cíl podniku

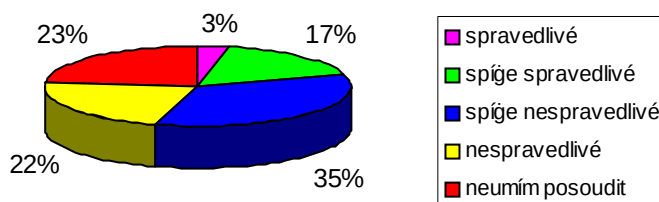


Zdroj: Vlastní výzkum

Zde odpovídala pouze polovina dotazovaných (tedy 64 respondentů). Mezi těmi nejčastěji uváděnými odpověďmi patřila maximalizace zisku, spokojenost zákazníka, dobré finanční i pracovní výsledky. Dále se v dotazníkovém šetření objevily odpovědi jako vývoj nových výrobků a dobré postavení jak na českém tak na zahraničním trhu. Létnost nevyplněné otázky zřejmě souvisí s negativním výsledkem vyhodnocení předchozí otázky, neboť otázky jsou zaměřené na znalost cílů a strategií podniku. Respondenti na tuto otázku neodpovídali z důvodu neznalosti hlavního cíle podniku.

Otázka 11: Jak vnímáte odměňování pracovníků v podniku?

Graf 11: Odměňování pracovníků v podniku

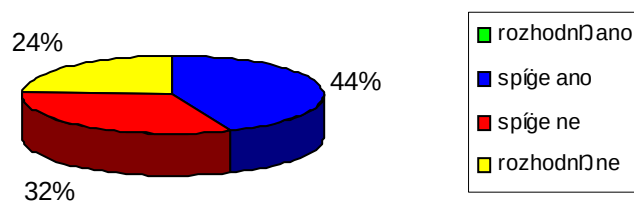


Zdroj: Vlastní výzkum

Otázka 11 byla koncipována tak, aby z její odpovědi bylo zřejmé, zda jsou pracovníci spokojeni s odměňováním. Respondenti mohli zaškrtnout svůj názor, zda se cítí být za svůj pracovní výkon spravedlivě odměňováni či ne. 23 % dotazovaných toto hledisko neumílo posoudit, 57 % (tedy 71 oslovených) se domnívá, že je odměňováno nespravedlivě a pouze 3 % respondentů jsou odměňována podle jejich názoru správně.

Otázka 12: Domníváte se, že platové ohodnocení je úměrné k vykonané práci?

Graf 12: Úměrnost platového ohodnocení k vykonané práci

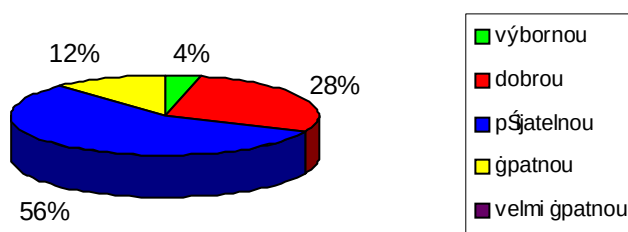


Zdroj: Vlastní výzkum

Jak je zřejmé z grafu 12, většina oslovených pracovníků považuje platové ohodnocení k vykonané práci za neúměrné. Z tohoto dotazníkového šetření vyplývá, že je systém odměňování jednotlivých zaměstnanců v podniku Sellier & Bellot neodpovídající. Celých 56 % oslovených pracovníků odpovědělo negativně 44 % respondentů se domnívá, že platové ohodnocení k vykonané práci je úměrné, ale každých z oslovených o tom není zcela přesvědčen.

Otázka 13: Jak hodnotíte pracovní atmosféru v podniku?

Graf 13: Pracovní atmosféra v podniku

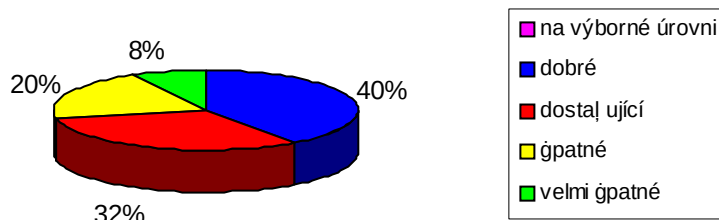


Zdroj: Vlastní výzkum

Pracovní atmosféra, ve které zaměstnanci pracují, je v každém podniku i společností velice důležitou problematikou. Určitým způsobem ovlivňuje zaměstnance, jejich chuť k práci, náladu a pracovní motivaci. Pracovní atmosféra se vytváří mezi lidmi spontánně ovšem pokud by ji většina zaměstnanců vnímala jako negativní, bylo by potřeba ji ze strany vedení šetřit. V podniku Sellier & Bellot pracovní atmosféru negativně vnímá pouze 12 %, to znamená, že naprostá většina, téměř 88 % zaměstnanců, vnímá pracovní atmosféru jako přijatelnou, dobrou i výbornou. Na druhou stranu zároveň z dotazníkového šetření plyne, že téměř každý desátý oslovený pracovník vnímá pracovní atmosféru negativně proto bych navrhovala určité změny, které by vedly ke zlepšení této situace, viz kapitola 4.2.3 Formulace návrhů.

Otázka 14: Jaké je prostředí a vybavení pracoviště ve kterém pracujete?

Graf 14: Pracovní prostředí a vybavení pracoviště

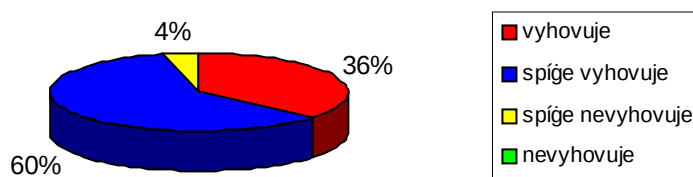


Zdroj: Vlastní výzkum

Co se týká prostředí a vybavení pracoviště odpovídali oslovení zaměstnanci většinou kladně. Jak je vidět na grafu 14 zobrazeném výše, 72 % dotazovaných posuzuje své pracovní prostředí a celkové vybavení pracoviště jako dostal ujmí i dobré, ale nikdo ho nehodnotí za výborné. 20 % oslovených tvrdí, že je jejich pracovní prostředí špatné, a proto by bylo vhodné zamyslet se nad určitými návrhy na zlepšení viz kapitola 4.2.3. Pouze 8 % respondentů hodnotí prostředí a vybavení pracoviště velmi špatně.

Otázka 15: Vyhovuje Vám režim práce v podniku?

Graf 15: Režim práce v podniku

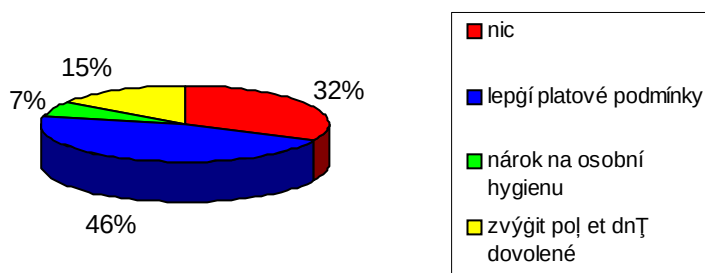


Zdroj: Vlastní výzkum

96 % oslovených zaměstnanců považuje režim práce v podniku Sellier & Bellot za vyhovující, což je velmi příznivé. Jednoznačná odpověď, že vyhovuje mi pracovní režim v podniku, se v dotazníkovém šetření neobjevila a lze tuto otázku hodnotit kladně. S osmihodinovou pracovní dobou rozdělenou na ranní, odpolední a večerní směny jsou tedy oslovení pracovníci spokojeni a není třeba provádět v této oblasti žádné změny.

Otázka 16: Co byste změnili na stávajících pracovních podmínkách a režimu práce v podniku?

Graf 16: Změna stávajících pracovních podmínek a režimu práce

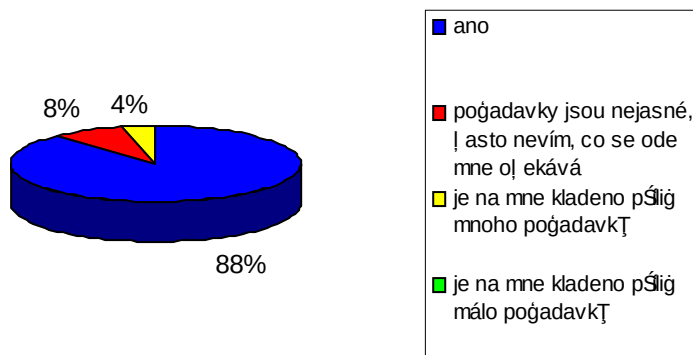


Zdroj: Vlastní výzkum

U této otázky byl ponechán prostor pro vyjádření vlastního názoru. Téměř polovina respondentů na tuto otázku neodpověděla. Ve zbylé polovině respondentů se objevovaly názory, že by zaměstnanci nezměnili vůbec nic (32 %). Kdo pocíťuje nějaké nedostatky, odpověděli například: zlepšit platové podmínky, zvýšit počet dnů dovolené a nárok na osobní hygienu před koncem pracovní doby.

Otázka 17: Odpovídají požadavky, které jsou na Vás kladeny Vaší funkci v podniku?

Graf 17: Vztah požadavků na pracovníka k jeho funkci v podniku

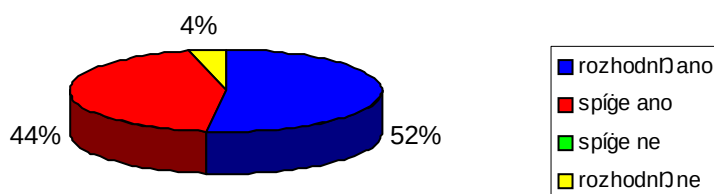


Zdroj: Vlastní výzkum

Tento dotaz byl zaměřen na požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance a jejich funkci v podniku. Cílem otázky bylo zjistit, jestli odpovídají kladené nároky na pracovníky jejich pracovní pozici a funkci. Dotazovaní měli na výběr z několika možností, které jsou uvedeny v grafu 17. Z uvedeného znázornění vyplývá, že na 88 % respondentů jsou kladeny požadavky, které jsou odpovídající a přiměřené jejich funkci v podniku. 10 oslovených zaměstnanců uvedlo, že jsou na ně kladeny i ať požadavky nesrozumitelné a nejasné, a tím vzniká nepřesné plnění zadaného úkolu. Nikdo neodpověděl, že je na něj kladeno příliš málo požadavků. Na tuto oblast je třeba se zaměřit a provést určitá zlepšení (viz kapitola 4.2.3).

Otázka 18: Vyjadřuje se Váš přímý nadřízený jasně k výsledkům Vaší práce, které jsou od Vás očekávány?

Graf 18: Vyjadřování nadřízeného k výsledkům práce

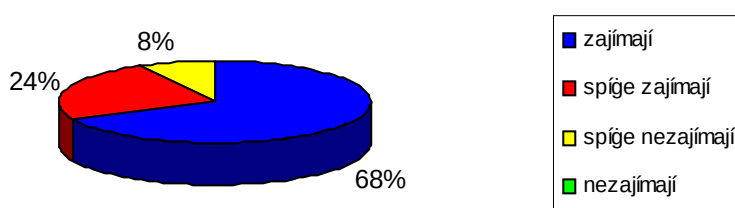


Zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu 18, který vyplývá z dotazu na vyjadřování nadřízeného k výsledkům práce, je patrné, že jsou oslovení zaměstnanci přesvědčeni o tom, že se jejich přímý nadřízený k výsledkům jejich práce vyjadřuje jasně. Ovšem nachází se i 4 % dotazovaných, kteří s vyjadřováním nadřízeného k výsledkům jejich práce rozhodně spokojeni nejsou.

Otázka 19: Zajímají Vás výsledky hospodaření organizace?

Graf 19: Zájem o výsledky hospodaření



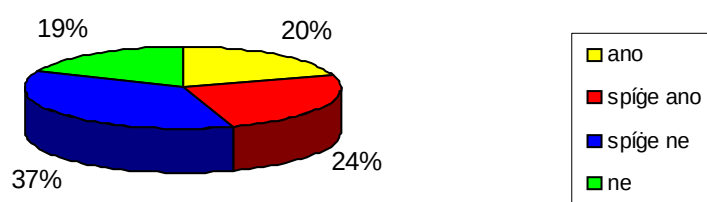
Zdroj: Vlastní výzkum

Tato otázka byla zaměřena na to, zda pracovníky zajímají výsledky hospodaření organizace. Z grafu 19 je vidět, že 92 % dotazovaných se zajímá nebo spíše zajímaví.

o výsledky hospodaření. Pouze 8 % (tedy 10 dotazovaných) se o výsledky hospodaření spíše nezajímá a nikdo neuvedl konkrétní odpověď: nezajímají mě výsledky hospodaření.

Otázka 20: Myslíte si, že jste ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni?

Graf 20: Motivace ze strany vedoucího pracovníka

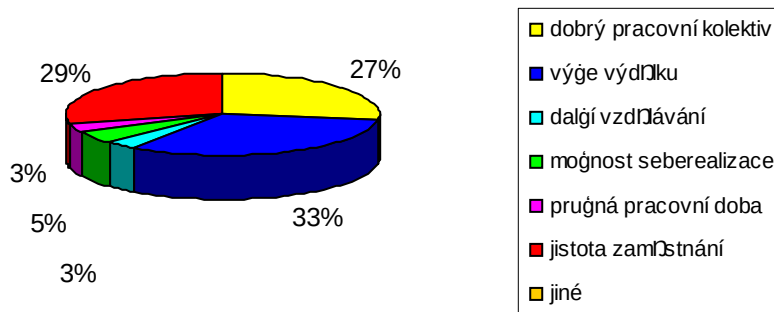


Zdroj: Vlastní výzkum

Účelem tohoto dotazu bylo zjistit, zda si zaměstnanci myslí, zda jsou dostatečně motivováni ze strany vedoucího pracovníka. Výsledek byl celkem negativního charakteru, neboť 56 % dotazovaných odpovědělo, že je vedoucí pracovníci spíše nemotivují. Pouze 44 % respondentů uvedlo, že jsou dostatečně motivováni svým vedoucím pracovníkem a dva z oslovených tuto otázku nevyplnili.

Otázka 21: Které podněty k práci považujete za nejdůležitější?

Graf 21: Nejdůležitější podněty k práci

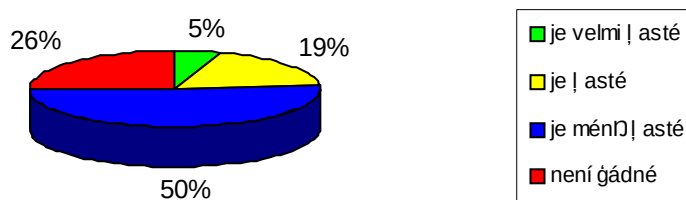


Zdroj: Vlastní výzkum

V této otázce bylo možno označit více odpovědí. 125 respondentů označilo celkem 295 odpovědí, jak je uvedeno v tabulce 24 v příloze 2. Nejčastěji respondenti považují za nejdůležitější podněty k práci výši výdělku, o tom vypovídá 33 % zakládkovaných odpovědí, dále jistotu zaměstnání (29 %) a dobrý pracovní kolektiv (27 %). Další podněty jako je možnost seberealizace, průběžná pracovní doba a další vzdělávání označilo pouze nízké procento oslovených zaměstnanců a jinou možnost než je uvedena v dotazníku nevypsál nikdo.

Otázka 22: Jak často je nemateriální hodnocení ze strany vedení?

Graf 22: Četnost nemateriálního hodnocení ze strany vedení

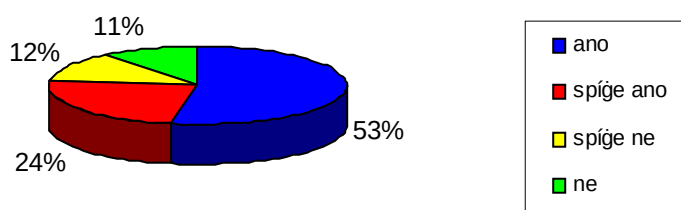


Zdroj: Vlastní výzkum

26 % dotazovaných uvádí, že se nesetkalo s žádným nemateriálním hodnocením ze strany vedení. Tomuto negativnímu výsledku přispívá dalších 50 % respondentů, kteří odpovídali, že nemateriální hodnocení v podniku Sellier & Bellot není v podniku tak časté. Přitom z následující otázky plyne, že pochvala a uznání je pro 77 % respondentů důležitá či spíše důležitá. Z toho vyplývá, že je důležité zavést pravidelné hodnocení v podniku, neboť pouze 24 % dotázaných tvrdí, že je jejich vedoucí chválí, uznává a cení si jejich práce.

Otázka 23: Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

Graf 23: Důležitost pochvaly a uznání



Zdroj: Vlastní výzkum

Pomocí této otázky se mělo zjistit, co si dotazovaní myslí o pochvalě a uznání od svého nadřízeného. Bylo zjišťováno, zda oslovení zaměstnanci považují pochvalu a uznání za důležité faktory. Kladný názor vyjádřilo 95 respondentů (tedy 77 % dotazovaných odpovídalo, že je pro ně důležitá pochvala a uznání), 28 lidí s touto oblastí spokojeno není, (viz tabulka 26 v příloze 2) a 2 z oslovených se této otázce neúčastnili.

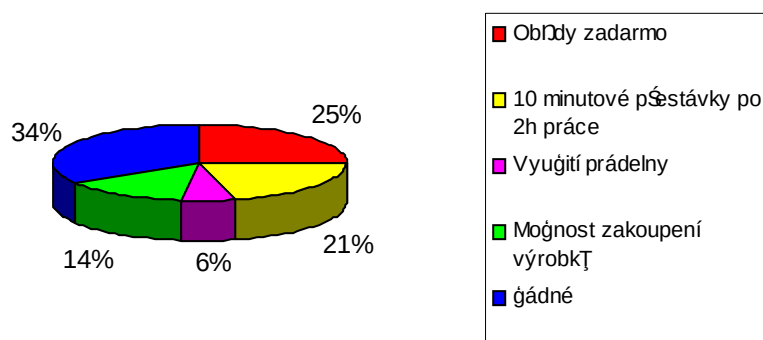
Otázka 24: Co Vás nejvíce motivuje?

Respondenti byli vyzváni k další otázce dotazníkového šetření a to: Co Vás nejvíce motivuje? Dotazovaný měl k dispozici následující možnosti: váh plat, váh práce,

pochvala a uznání, možnost kariérního vzestupu a něco jiného. Respondenti měli seřadit faktory, které je motivují nejvíce až po ty, které je motivují nejméně. Pro zaměstnance je nejvyšším motivátorem plat, dále pochvala a uznání, možnost kariérního vzestupu a mezi faktory řazené až ke konci řebšíku patří práce, pracovní kolektiv a pracovní doba.

Otázka 25: Jaké jsou zaměstnanecké výhody v podniku a které Vás nejvíce motivují?

Graf 24: Zaměstnanecké výhody

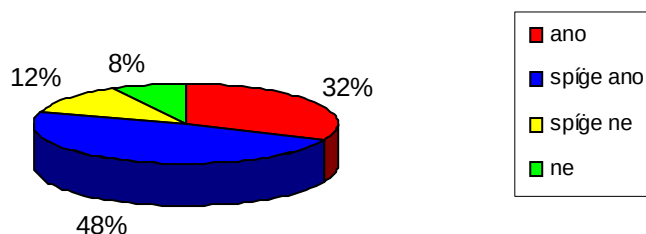


Zdroj: Vlastní výzkum

U této otázky neodpovědělo 15 % dotazovaných respondentů. Ze zbylého vzorku vyplývá, že nejčastějšími zaměstnaneckými výhodami, které nejvíce motivují zaměstnance, patří obědy zadarmo, možnost zakoupení vyrobeného zboží, možnost využití prádelny a že po dvou hodinách práce následuje desetiminutová přestávka. Dokonce 34 % zaměstnanců si myslí, že v podniku nejsou zavedeny žádné zaměstnanecké výhody.

Otázka 26: Umožňuje Vám podnik rozšiřovat znalosti a doplňovat vzdělání?

Graf 25: Možnost rozšiřovat znalosti a doplňovat vzdělání

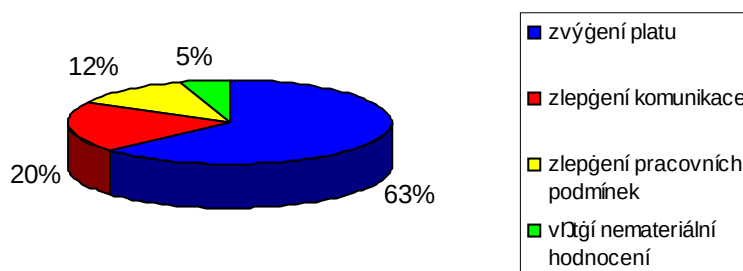


Zdroj: Vlastní výzkum

Pomocí otázky 26 se mělo zjistit, co si oslovení myslí o možnosti rozšiřování znalostí a doplňování vzdělání v podniku. Z grafu 25 je vidět, že většina respondentů (80 %, což odpovídá 100 respondentům) má možnost rozšiřovat si znalosti a doplňovat vzdělání, 20 % dotázaných zaměstnanců podniku uvedlo, že tuto možnost spíše nebo vůbec nemají.

Otázka 27: Co by mohl Váš bezprostřední nadřízený udělat pro to, aby Vás práce více bavila?

Graf 26: Línosti nadřízeného pro zvýšení zájmu zaměstnance o práci

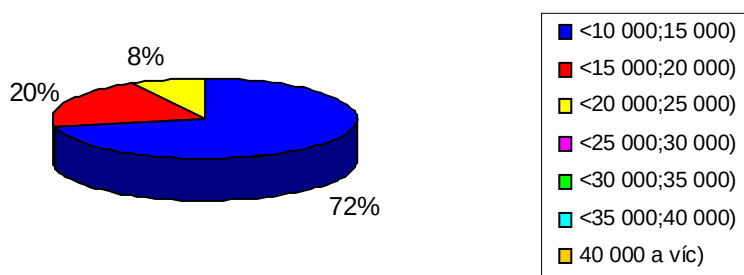


Zdroj: Vlastní výzkum

Témně 67 % zaměstnanců neodpovědělo na tuto otázku vůbec. Ze zbylého vzorku se objevily odpovědi jako zvýšení platu, zlepšení komunikace, zlepšení pracovních podmínek a větší nemateriální hodnocení.

Otázka 28: V jakém rozmezí se pohybuje výše čistě mzdy?

Graf 27: Rozmezí výše čistě mzdy

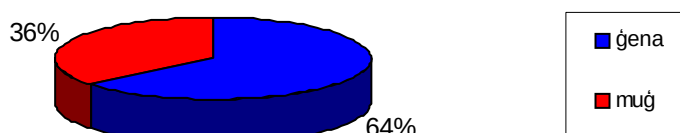


Zdroj: Vlastní výzkum

Většina respondentů 72 % (90 lidí) pobírá čistou mzdu v rozmezí 10 000 - 15 000 Kč, dále 20 % (25 lidí) v rozmezí 15 000 - 20 000 Kč a pouze 8 %, což odpovídá 10 lidem, v rozmezí 20 000 - 25 000 Kč. Žádný z oslovených nepobírá čistou mzdu vyšší jak 25 000 Kč.

Otázka 29: Pohlaví

Graf 28: Pohlaví

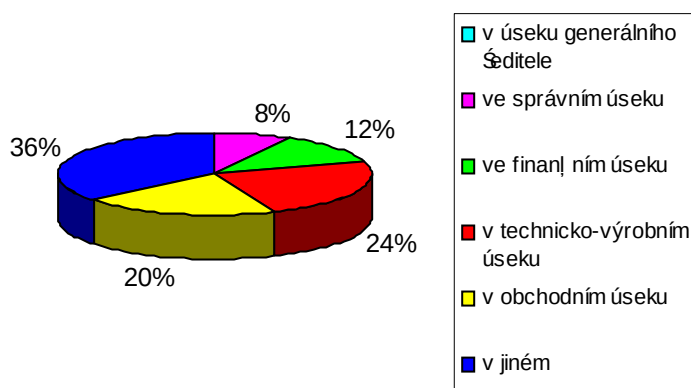


Zdroj: Vlastní výzkum

V rámci šetření bylo dotazováno 80 žen a 45 mužů. Z grafu je zřejmé, že se zúčastnilo o 28 % více žen než mužů.

Otázka 30: V jakém úseku pracujete?

Graf 29: Pracovní úsek

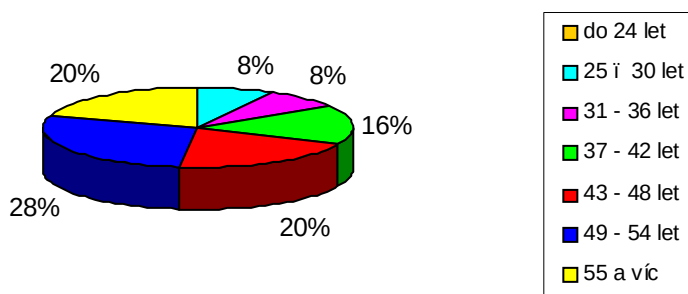


Zdroj: Vlastní výzkum

Z výsledku dotazu na pracovní úsek je zřejmé, že 36 % dotazovaných pracuje v jiném úseku, například na vrátnici, 24 % oslovených pracuje v technicko-výrobním úseku, 20 % v obchodním úseku, 12 % ve finančním úseku a pouze 8 % dotazovaných ve správním úseku.

Otázka 31: Do jaké věkové kategorie patří?

Graf 30: Věková kategorie



Zdroj: Vlastní výzkum

Nejvíce zastoupenou věkovou kategorií byli lidé ve věku 49 - 54 let a to přesně 35 lidí, následovali lidé ve věku 43 i 48 let (25 respondentů) a také ve věku 55 let a více (25 respondentů). Nejméně oslovených bylo ve věku 25 i 36 (20 lidí). Ve věku do 19 let nebyl osloven žádný respondent.

4.2.2 Výsledky a zjištění

Zjištěné výsledky lze přehledně uspořádat následujícím způsobem:

- 84 % respondentů pracuje v podniku z důvodu, že se společnost nachází v blízkosti bydliště
- 44 procentům respondentů odpovídá dosažené vzdělání pracovnímu zařazení
- většina dotázaných (tedy 52 %) vnímá svou práci jako spíše nezajímavou i zcela nezajímavou
- 8 % respondentů jedná v zaměstnání ve stresu
- většina dotázaných považuje komunikaci s vedoucím pracovníkem, vedením a mezi zaměstnanci navzájem na dobré úrovni
- pouze 12 % respondentů se může vyjadřovat k inovacím a cílům organizace
- 56 % oslovených zaměstnanců téměř i vůbec nezná dlouhodobé cíle a strategie podniku

- pouze 8 % dotazovaných zná dlouhodobé cíle a strategie podniku
- pouze 3 % respondentů považuje odměňování za spravedlivé
- téměř každý desátý oslovený pracovník vnímá pracovní atmosféru negativně
- 28 % dotázaných hodnotí pracovní prostředí a vybavení pracoviště za špatné
- 96 % osloveným zaměstnancům pracovní režim v podniku vyhovuje
- pouze 4 % respondentů není spokojeno s vyjadřováním nadšeného k výsledkům práce
- většina oslovených zaměstnanců (tedy 56 %) není svým vedoucím pracovníkem motivována
- nejdůležitějšími podněty k práci jsou výše výdělku, jistota zaměstnání a dobrý pracovní kolektiv
- 77 % (tedy 95 respondentů) považuje pochvalu a uznání za důležité
- většina respondentů (80 %) má možnost v podniku rozvíjet znalosti a doplňovat vzdělání, ovšem podle 20 % oslovených tato možnost v podniku není
- ke zvýšení zájmu pracovat se podle 63 % dotázaných docílí zvýšením platu

4.2.3 Formulace návrhů

Na základě výše uvedených výsledků z dotazníkového šetření a získaných informací v podniku Sellier & Bellot a.s. ve Vlašimi, bylo možné navrhnout pro podnik konkrétní změny pro odstranění problémů, které by podle mého názoru vedly ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků:

- zaměstnancům více zatraktivnit práci, aby se pro ni stala více zajímavou (lepší firemní večírky, turnaje v bowlingu apod.),
- umožnit pracovníkům více se vyjadřovat k činnosti a cílům organizace (schránka s anonymními stížnostmi a návrhy),

- umožnit pracovníkům podílet se na podnikových rozhodnutích (stanovení šdících osob, které své názory budou prezentovat na pravidelných poradách),
- seznámit zaměstnance se stanovenými cíly a strategií podniku,
- zajistit spravedlivé odměňování pracovníků (pravidelné prémie za dobře vykonané úkony, za přeslasy atd.),
- zajistit zaměstnancům vhodné pracovní podmínky a pracovní prostředí, které vedou ke zlepšení pracovní atmosféry v podniku (hudba v kancelářích jako kulisa, barevné tapety, květiny, výzdoba),
- více konkretizovat úkoly, aby byly jasné a koncipované a tím zlepšit jejich srozumitelnost,
- zavést pravidelné hodnocení v podniku, nejen v podobě kritiky, ale i pochvaly a uznání (proplacení zájezdu i dovolené nejlepšmu pracovníkovi roku),
- poskytnout kařdemu pracovníkovi školení a další formy rozšiřování znalostí, které vedou k pracovnímu růstu,
- zajistit pravidelné rady, kde součástí je i seznámení zaměstnanců s aktuální situací podniku.

Vyslovenou hypotézu, že podnik účinně nemotivuje své zaměstnance lze potvrdit. Vyplynulo to z dotazníkového šetření, kde 56 % oslovených uvedlo, že svým vedoucím pracovníkem nejsou motivováni a také že 52 % oslovených zaměstnanců vnímá svou práci jako spíše i zcela nezajímavou.

5 ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo přiblížení a zhodnocení motivace a stimulace pracovníků v podniku Sellier & Bellot a.s. Dále mým úkolem bylo potvrdit či vyvrátit vyslovenou hypotézu, že vedení podniku Sellier & Bellot úlohu nemotivuje své zaměstnance.

Práce obsahuje teoretické shrnutí v oblasti motivace a stimulace a zároveň také charakteristiku vybraného podniku a pohled zaměstnanců na situaci v podniku. Úroveň motivace a stimulace pracovníků jsem identifikovala prostřednictvím dotazníkového šetření. Na základě zjištěných údajů jsem provedla analýzu současně situace podniku, zhodnocení výsledků a navrhla některé změny pro zlepšení.

V podniku Sellier & Bellot jsem zjistila potřebu některých změn v oblasti motivace a stimulace pracovníků, jak uvádím v kapitole 4.2.3. Mezi doporučení, které by přispělo k větší motivaci a stimulaci jednoznačně patří spravedlivé odměňování pracovníků a s tím i zvýšení mzdy. Dále bych doporučila větší informovanost zaměstnanců, protože každý zaměstnanec by měl být seznámen s cíli a strategiemi podniku. Zavedla bych také pravidelné porady, kde by zaměstnanci byli informováni o hospodaření a dle v podniku.

Dále bych navrhla zavést pravidelné hodnocení veřejných či neveřejných pochval a uznání, protože většina zaměstnanců považuje pochvalu a uznání od nadřízených za velmi důležitou. Na zvýšení motivace mají také vliv pracovní podmínky, pracovní prostředí, které vedou ke zlepšení pracovní atmosféry a to přispívá k lepším pracovním výsledkům (například poslech hudby v kancelářích jako kulisa, barevné tapety, květiny a výzdoba). Vedoucí pracovníci by měli více konkretizovat úkoly, každému zaměstnanci poskytovat potřebné informace pro výkon jeho práce, aby přesně věděli, co se od nich očekává za výsledky.

Dalším doporučením je zavést některé mimopodnikové aktivity jako je kulturní nebo sportovní vyžití a možnost dalšího vzdělávání. Většina respondentů uvedla, že je motivuje více jejich plat než práce jako taková, to je signálem pro větší atraktivní práce, například pořádáním firemních večírků, pořádání turnajů v bowlingu a podobně.

Zpracování této bakalářské práce mi umožnilo potvrdit vyslovenou hypotézu, že vedení podniku úplně nemotivuje své zaměstnance. Pokud chce organizace zvýšit spokojenost zaměstnanců, musí zlepšit podmínky zejména v oblasti odměňování a v informačním systému.

Jsem přesvědčena, že navržené změny v oblasti motivace a stimulace pracovníků mohou napomoci k odstranění některých nedostatků, které vyplynuly z dotazníkového šetření. Podnik by neměl motivovanost zaměstnanců podceňovat, protože právě pracovníci se významně podílí na úspěchu a výsledcích firmy.

6 SUMMARY

The objective of the bachelor thesis was to evaluate the level of motivation and stimulation of the employees of a company and to suggest possible changes for improvement. The motivation of the employees is a very important factor for optimising company operations.

The theoretical part of the work deals with definitions of basic terms relating to motivation and stimulation. For processing of this thesis I chose Sellier & Bellot, a joint-stock company, where I made a questionnaire research in which 125 respondents were engaged. Random selection was used to obtain a sample of respondents. The purpose of the research was to find out the employees attitude to the problems and to confirm or to disprove the given hypothesis.

At the end of the work there are suggested changes which should contribute to better motivation of the employees of the company because of the fact that the employees are not motivated effectively by their managers.

Key words: motivation, stimulation, operating management

7 POUŽITÁ LITERATURA

1. **ARMSTRONG, M. A. A., STEPHENS, T. KOUBEK, J.** *Management a leadership*. Praha: Grada Publishing, 2008. 268s. ISBN 978-80-247-2177-4
2. **DONNELLY, J.H. A KOL.** *Management*. 1.vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3
3. **DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol.** *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007. 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4
4. **EGGERT, MAX A.** *Motivace v managementu do kapsy* 3. 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 102 s. ISBN 80-7367-010-0
5. **HORALÍKOVÁ, M.** *Personální řízení*. 3.vydání. Praha: Provozní ekonomická fakulta ČZU, 1999. 254 s. ISBN 80-213-0562-2
6. **KOUBEK, J.** *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004. 367 s. ISBN 80-7261-033-3
7. **NÖLLKE, M., KUNDST, P.** *Praktický management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2004. 112 s. ISBN 80-247-0912-0
8. **PROVAZNÍK, V.** *Psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 230 s. ISBN 80-7169-434-7
9. **PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.** *Motivace pracovního jednání*. Dotisk 1. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická, 1998. 210 s. ISBN 80-7079-283-3
10. **VEBER, J. a kol.** *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha: Management Press, 2001. 700 s. ISBN 80-7261-029-5
11. **VYSEKALOVÁ, J. a kol.** *Slovník základních pojmů z marketingu a managementu*. 1. vydání. Praha: Fortuna, 1998. 48 s. ISBN 80-7168-504-6
12. interní materiály podniku

Internetové zdroje:

www.sellier-bellot.cz

Maslowova pyramida potřeb a hodnot. [Online] [Citace: 17. 11. 2009]. Dostupné na World Wide Web: <http://www.skuhry.com/img/maslow.gif>

8 PŘÍLOHY

Příloha 1: Dotazníkový formulář

Příloha 2: Přehled tabulek

Příloha 1: Dotazníkový formulář

Dotazník

MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

Dobrý den,
prosím Vás o vyplnění dotazníku, který bude podkladem mé bakalářské práce. Na základě Vašich odpovědí se pokusím zhodnotit úroveň Vaší pracovní motivace a spokojenosti.

Dotazník je zcela anonymní.

Děkuji za spolupráci.

S pozdravem

Horilová Edita

studentka Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích

1. Pracuji v tomto podniku z důvodu:

- a) dobrého finančního ohodnocení
- b) společnost se nachází v blízkosti mého bydliště
- c) zajímavosti práce
- d) jiný důvod

2. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- a) základní
- b) odborné
- c) střední s maturitou
- d) vysoké

3. Odpovídá dosažené vzdělání pracovnímu zařazení:

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

4. Práci vnímám jako:

- a) zajímavou
- b) spíše zajímavou
- c) spíše nezajímavou
- d) nezajímavou

a) ano
b) spíge ano
c) spíge ne
a) ne

- a) veľmi dobrá
- b) dobrá
- c) dostatečná
- d) spätná
- e) špatná komunikace není

a) dobrá
b) spíše dobrá
c) spíše špatná
d) špatná

a) ano
b) obl, as
c) ne

a) znám
b) mám o nich představu
c) znám je znám
d) téměř je neznám
e) neznám je vůbec

[illegible]

a) spravedlivé
b) spíge spravedlivé

a) ano
b) požadavky jsou nejasné, I as to nevím, co se ode mne očekává
c) je na mne kladeno příliš mnoho požadavků
d) je na mne kladeno příliš málo požadavků

d) rozhodnutí

d) nezajímají

d) ne

g) jiné (uveNte)é é

d) není gádne

d) ne

24. Určete pořadí, co Vás nejvíce motivuje až po to, co Vás motivuje nejméně

- ☐ Váš plat
- ☐ Vaše práce
- ☐ pochvala a uznání
- ☐ možnost kariérního vzestupu
- ☐ něco jiného

é .

25. Jaké jsou zaměstnanecké výhody v podniku a které Vás nejvíce motivují?

é .
é .
é .
é .

26. Umožňuje Vám podnik rozvíšovat znalosti a doplňovat vzdělání?

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

27. Co by mohl Váš bezprostřední nadřízený udělat pro to, aby Vás práce více bavila?

é .
é .

28. Výše čistých mzd se pohybuje v rozmezí:

- a) <10 000;15 000)
- b) <15 000;20 000)
- c) <20 000;25 000)
- d) <25 000;30 000)
- e) <30 000;35 000)
- f) <35 000;40 000)
- g) 40000 a víc

29. Pohlaví

- a) žena
- b) muž

30. Pracuji:

- a) v úseku generálního ředitele
- b) ve správním úseku
- c) ve finančním úseku
- d) v technicko-výrobním úseku
- e) v obchodním úseku
- f) v jiném.....

31. Patším do věkové kategorie:

- a) do 24 let
- b) 25 i 30 let
- c) 31 i 36 let
- d) 37 i 42 let
- e) 43 i 48 let
- f) 49 i 54 let
- g) 55 a více

Příloha 2: Přehled tabulek

Tabulka 4: Důvod zaměstnání v podniku

Pracuji v tomto podniku z důvodu:	
dobrého finančního ohodnocení	0
společnost se nachází v blízkosti mého bydliště	105
zajímavosti práce	15
jiný důvod	5
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 5: Nejvýše dosažené vzdělání

Jaké je Vaše nejvýše dosažené vzdělání?	
základní	14
odborné	82
střední odborné s maturitou	23
vysoké odborné	6
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 6: Pracovní zařazení podle dosaženého vzdělání

Odpovídá dosažené vzdělání pracovnímu zařazení?	
ano	55
částečně	45
ne	25
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 7: Názor na práci

Práci vnímám jako:	
zajímavou	20
spíše zajímavou	40
spíše nezajímavou	55
nezajímavou	10
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 8: Lethnost jednání v zaměstnání ve stresu

Jednání v zaměstnání často ve stresu?	
ano	10
spíše ano	25
spíše ne	70
ne	20
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 9: Komunikace s vedoucím pracovníkem nebo vedením

Komunikace s vedoucím pracovníkem nebo vedením je:	
velmi dobrá	25
dobrá	65
dostatečná	35
špatná	0
žádná komunikace není	0
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 10: Komunikace mezi zaměstnanci

Komunikace mezi zaměstnanci je:	
dobrá	55
spíše dobrá	40
spíše špatná	30
špatná	0
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 11: Možnost vyjadřování se k ěinnosti a cílům organizace

Máte možnost vyjadřovat se k ěinnosti a cílům organizace?	
ano	15
občas	75
ne	35
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 12: Znalost dlouhodobých cílů a strategií podniku

Dlouhodobé cíle a strategie podniku:	
znám	10
mám o nich představu	45
téměř je neznám	65
neznám je vůbec	5
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 13: Hlavní cíl(e) podniku

Jaký je nebo jaké jsou dle Vašeho názoru hlavní cíle podniku?	
maximalizace zisku	36
spokojenost zákazníka	21
dobré finanční i pracovní výsledky	3
ostatní (vývoj nových výrobků, dobré postavení na trhu, aj.)	4
celkem	64

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 14: Odměňování pracovníků v podniku

Odměňování pracovníků v podniku je:	
spravedlivé	4
spíše spravedlivé	21
spíše nespravedlivé	43
nespravedlivé	28
neumím posoudit	29
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 15: Úměrnost platového ohodnocení k vykonané práci

Domníváte se, že platové ohodnocení je úměrné k vykonané práci?	
rozhodně ano	0
spíše ano	55
spíše ne	40
rozhodně ne	30
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 16: Pracovní atmosféra v podniku

Pracovní atmosféru v podniku považujete za:	
výbornou	5
dobrou	35
přijatelnou	70
špatnou	15
velmi špatnou	0
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 17: Pracovní prostředí a vybavení pracoviště

Prostředí, ve kterém pracujete a vybavení pracoviště:	
na výborné úrovni	0
dobré	50
dostal ující	40
špatné	25
velmi špatné	10
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 18: Regim práce v podniku

Regim práce v podniku Vám:	
vyhovuje	45
spíše vyhovuje	75
spíše nevyhovuje	5
nevyhovuje	0
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 19: Změna stávajících pracovních podmínek a režimu práce

Co byste změnili na stávajících pracovních podmínkách a režimu práce v podniku?	
nic	19
lepší platové podmínky	27
nárok na osobní hygienu	4
zvýšit počet dnů dovolené	9
celkem	59

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 20: Vztah požadavků na pracovníka k jeho funkci v podniku

Požadavky, které jsou na Vás kladeny, odpovídají Vaší funkci v podniku?	
ano	110
požadavky jsou nejasné, často nevím, co se ode mne očekává	10
je na mne kladeno příliš mnoho požadavků	5
je na mne kladeno příliš málo požadavků	0
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 21: Jasnost vyjadřování nadšzeného k výsledkům práce

Vyjadřuje se Váš přímý nadšzený jasně k výsledkům Vaší práce, které jsou od Vás očekávány?	
rozhodně ano	65
spíše ano	55
spíše ne	0
rozhodně ne	5
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 22: Zájem o výsledky hospodaření

Zajímají Vás výsledky hospodaření ve Vaší organizaci?	
zajímají	85
spíše zajímají	30
spíše nezajímají	10
nezajímají	0
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 23: Motivace ze strany vedoucího pracovníka

Myslíte si, že jste ze strany vedoucího pracovníka dostatečně motivováni?	
ano	25
spíše ano	30
spíše ne	45
ne	23
celkem	123

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 24: Nejlepší podněty k práci

Které podněty k práci považujete za nejlepší? (lze zaškrtnout více možností)	
dobrý pracovní kolektiv	80
výše výdělku	95
další vzdělávání	10
možnost seberealizace	15
průběžná pracovní doba	10
jistota zaměstnání	85
jiné	0
celkem	295

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 25: Lektinnost nemateriálního hodnocení ze strany vedení

Nemateriální hodnocení Vaší práce ze strany vedení je:	
je velmi špatné	6
je špatné	23
je méně špatné	61
není špatné	31
celkem	121

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 26: Důležitost pochvaly a uznání

Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?	
ano	65
spíše ano	30
spíše ne	15
ne	13
celkem	123

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 27: Faktory motivace pracovníků

Uřaďte pořadí, co Vás nejvíce motivuje až po to, co Vás motivuje nejméně	
váha plat	1.
pochvala a uznání	2.
možnost kariérního vzestupu	3.
váha práce	4.
něco jiného (pracovní kolektiv, pracovní doba)	5.

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 28: Zaměstnanecké výhody

Jaké jsou zaměstnanecké výhody v podniku a které Vás nejvíce motivují?	
oběd zdarma	27
10 minutové přestávky po 2h práce	22
využití prádelny	6
možnost zakoupení výrobků	15
žádné	36
celkem	106

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 29: Možnost rozvíjet znalosti a doplňovat vzdělání

Umožňuje Vám podnik rozvíjet znalosti a doplňovat vzdělání?	
ano	40
spíše ano	60
spíše ne	15
ne	10
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 30: Línosti nadšeného pro zvýšení zájmu zaměstnance o práci

Co by mohl Váš bezprostřední nadšený udělat pro to, aby Vás práce více bavila?	
zvýšení platu	26
zlepšení komunikace	8
zlepšení pracovních podmínek	5
vyšší nemateriální hodnocení	2
celkem	41

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 31: Rozmezí výše čistých mzd

Výše čistých mzd se pohybuje v rozmezí:	
<10 000;15 000)	90
<15 000;20 000)	25
<20 000;25 000)	10
<25 000;30 000)	0
<30 000;35 000)	0
<35 000;40 000)	0
40 000 a víc)	0
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 32: Pohlaví

Pohlaví:	
žena	80
muž	45
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 33: Pracovní úsek

Pracuji:	
v úseku generálního ředitele	0
ve správním úseku	10
ve finančním úseku	15
v technicko-výrobním úseku	30
v obchodním úseku	25
v jiném	45
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum

Tabulka 34: Vlková kategorie

Patřím do vlkové kategorie:	
do 24 let	0
25 ě 30 let	10
31 - 36 let	10
37 - 42 let	20
43 - 48 let	25
49 - 54 let	35
55 a víc	25
celkem	125

Zdroj: Vlastní výzkum