

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivace a stimulace pracovníků v podniku

Tereza Zapletalová

© 2015 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Katedra řízení

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Tereza Zapletalová

Provoz a ekonomika

Název práce

Motivace a stimulace pracovníků v podniku

Název anglicky

Employees' Motivation and Stimulation in the Company

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců ve zvolené organizaci a navrhnout případné změny v dané oblasti.

Metodika

Práci tvoří dvě hlavní části teoretická a praktická. Teoretická část práce bude zpracována na základě metody studia dokumentů. Praktická část práce bude zpracována na základě dosažených výsledků z kvantitativního/kvalitativního výzkumu. Práce bude vypracována v níže uvedených postupových krocích za využití vědeckých metod.

1. Formulace cíle a metodiky práce.
2. Syntéza výchozí znalostní báze.
3. Charakteristika zvoleného subjektu.
4. Realizace kvantitativního/kvalitativního výzkumu.
5. Agregace získaných poznatků a tvorba vlastních návrhů.
6. Formální dokončení práce.

Doporučený rozsah práce

30 – 40 stran

Doporučené zdroje informací

ANAG: Olomouc, 2009.

Armstrong, M. Řízení lidských zdrojů; Grada Publishing: Praha, 2007.

Bělohávek, F. Jak vést a motivovat lidi; Computer Press: Brno, 2008.

d' Ambrosiová, H. a kol. Abeceda personalisty; Nakladatelství

Donnelly, jr. J. H.; Gibson, J. L.; Ivancevich, J. M. Management; Grada

Dvořáková, Z.; et al. Management lidských zdrojů; C. H. Beck: Praha, 2007.

Kocianová, R. Personální činnosti a metody personální práce; Grada

Koontz, H.; Weihrich, H. Management; Victoria Publishing: Praha, 1993.

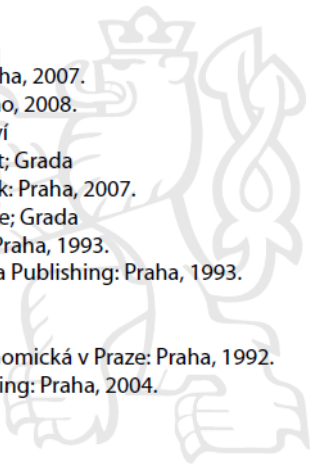
Milkovich, G. T.; Boudreau, J.W. Řízení lidských zdrojů; Grada Publishing: Praha, 1993.

Publishing: Praha, 1997.

Publishing: Praha, 2010.

Růžička, J. Motivace pracovního jednání; Vysoká škola ekonomická v Praze: Praha, 1992.

Tureckiová, M. Řízení a rozvoj lidí ve firmách; Grada Publishing: Praha, 2004.



Předběžný termín obhajoby

2015/06 (červen)

Vedoucí práce

Ing. Klára Margarisová, Ph.D.

Elektronicky schváleno dne 15. 10. 2014

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 22. 10. 2014

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 09. 03. 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Motivace a stimulace pracovníků v podniku" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 16. 3. 2015

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí bakalářské práce, slečně Ing. Kláře Margarisové, Ph.D., za její ochotu, odbornou pomoc a cenné rady, které mi při psaní této práce věnovala. Mé poděkování patří rovněž celé mojí rodině za jejich podporu a trpělivost. Taktéž děkuji všem respondentům, kteří mi byli nápomocni při vypracování bakalářské práce.

Motivace a stimulace pracovníků v podniku

Employees' Motivation and Stimulation in the Company

Souhrn

Bakalářská práce se zabývá tématem Motivace a stimulace pracovníků v podniku. Práce se skládá ze dvou hlavních částí. První z nich je představena v podobě literární rešerše, ve které jsou vysvětleny pojmy, jež s problematikou úzce souvisí. V první části jsou objasněny zejména pojmy motivace, stimulace, motiv, stimul. Dále jsou zde podrobněji popsány vybrané motivační teorie, typy motivace, její zdroje, faktory i chyby, kterých se vedoucí pracovníci dopouští. Na motivaci v této části navazuje oblast stimulace, její pravidla, prostředky, teorie a oblasti, kde je stimulace využíváno.

Praktická část je zaměřena na oblast motivace a stimulace zaměstnanců na ředitelství společnosti ROSSMANN spol. s.r.o. pro Českou republiku. Na úvod je charakterizována samotná společnost a její organizačně-řídicí struktura. Poté je objasněn motivační a odměňovací systém podniku, poskytované motivátory, atmosféra a interpersonální vztahy na pracovišti. Tyto informace vycházejí z polostrukturovaného rozhovoru s personalistkou firmy. Dále se praktická část zabývá vnímáním motivace a stimulace ve společnosti z pohledu zaměstnanců organizace. Získané informace vycházejí z dotazníkového šetření mezi pracovníky společnosti. Výstupní informace z tohoto šetření jsou poté porovnávány s teoretickými východisky a společnosti ROSSMANN jsou navrhována řešení.

V závěru práce je souhrn všech získaných poznatků a vyhodnocení splnění stanovených cílů.

Klíčová slova: Motiv, stimul, motivace, stimulace, motivační teorie, vedení lidí, motivační programy, benefity

Summary

My bachelor thesis concerns with a topic Employees' Motivation and Stimulation in the Company. The work consists of two main parts. First of them is represented in the form of literary background research, in which terms, that are closely connected with the issue, are explained. In the first part are especially clarified terms such as motivation, stimulation, motive, and stimulus. Further are here described in more details some theories of motivation, types of motivation, its sources, factors as well as mistakes that employees make. In this part, motivation is followed up with stimulation, its principles, means, theories and fields where stimulation is used.

The practical part is focused on the field of motivation and stimulation of the employees at the headquarters of ROSSMANN Ltd. for the Czech Republic. This company and its organization-managing structure are characterized at the beginning. Then it explains the motivation and reward system in company, provided motivators, atmosphere and interpersonal relationships in the workplace. These pieces of information are based on half structured interview with a human resource manager. Furthermore, the practical part deals with the perception of motivation and stimulation in society from the perspective of the employees of the organization. Acquire pieces of information result from questionnaire survey within the company employees. Afterwards output information from this survey is compared with the theoretical ways out and some solutions for ROSSMANN Ltd. are suggested.

At the end is summary of all pieces of information and there are evaluated objectives, if the goals were achieved.

Keywords: Motive, stimulus, motivation, stimulation, motivational theory, leadership, incentive programs, benefits

OBSAH

1	ÚVOD.....	10
2	CÍL A METODIKA PRÁCE	11
2.1	Cíl práce.....	11
2.2	Metodika práce	11
3	TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	13
3.1	Motivace	13
3.1.1	Principy motivace	14
3.1.2	Přístupy k motivaci	15
3.1.3	Faktory motivace	16
3.1.4	Zdroje motivace	17
3.1.5	Motivační chyby	18
3.1.6	Typy motivace	19
3.2	Motiv.....	20
3.2.1	Typy motivů.....	20
3.3	Motivační teorie	21
3.3.1	Teorie potřeb.....	21
3.3.2	Teorie motivačního procesu.....	26
3.4	Stimulace pracovníků	28
3.5	Stimulační teorie	29
3.6	Stimul.....	30
3.7	Pravidla úspěšné stimulace	30
3.8	Prostředky stimulace.....	31
3.8.1	Oblasti využívání stimulačních prostředků.....	32

4	CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU.....	36
4.1	Velikost podniku.....	36
4.2	Organizačně-řídící struktura	36
4.3	Oddělení řízení lidských zdrojů.....	37
4.4	Profil zaměstnanců.....	37
5	VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ.....	39
5.1	Motivační a odměňovací systém podniku	39
5.2	Analýza dotazníkového šetření.....	40
5.2.1	Osobní údaje	42
5.2.2	Motivace na pracovišti.....	46
6	ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ	65
7	ZÁVĚR	68
8	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	70
9	SEZNAM OBRÁZKŮ	73
10	PŘÍLOHY.....	75

1 ÚVOD

Motivace a stimulace pracovníků tvoří jednu ze stěžejních podmínek, aby podnik dosáhl úspěchu. Zaměstnanec, který je dostatečně motivován, podává efektivní pracovní výkon, který se pak pozitivně odráží na hospodaření podniku. V minulém století se tématem motivace a stimulace zabývalo mnoho autorů, kteří vydali nespočet publikací na tuto problematiku. Ačkoliv je téma studováno a prezentováno z mnoha pohledů, nelze v žádném z těchto děl nalézt jednoznačné řešení a postupy, které by se daly aplikovat na všechny zaměstnance bez rozdílu.

V dnešní době spousta podniků klade důraz na moderní technologie, inovativní manažerské přístupy a často opomíjí důležitost lidského kapitálu. Ten je pak třeba také dále vyvíjet, stimulovat a vhodně motivovat. Každý zaměstnanec má odlišnou osobnost. Podnik musí tyto rozdílnosti respektovat a vytvořit vhodný motivační program pro zaměstnance tak, aby se podílel na udržení konkurenceschopnosti organizace na trhu. Některé společnosti se zaměřují pouze na výběr vhodných benefitů dle různých literárních doporučení, ale nezabývají se již problémem, proč některá takto navržená řešení v jejich podniku nefungují a nedochází tak k efektivní motivaci zaměstnanců. Potřeby zaměstnanců jsou nejen odlišné, ale také se u každého pracovníka vyvíjejí v čase. S oblastí motivace a stimulace zaměstnanců v podniku je nutné pracovat kontinuálně. Oddělení řízení lidských zdrojů by se mělo o potřeby zaměstnanců společnosti zajímat v pravidelném intervalu a dle těchto poznatků poté motivační program organizace neustále inovovat a rozvíjet, aby plnil správně svou funkci. Jen tak může podnik disponovat spokojenými zaměstnanci, dobrými interpersonálními vztahy, příjemnou atmosférou na pracovišti a díky tomu dosahovat vyšších zisků a nárůstu spokojených zákazníků.

2 CÍL A METODIKA PRÁCE

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců na ředitelství společnosti ROSSMANN spol. s.r.o. pro Českou republiku a navrhnout případné změny v dané oblasti.

K dosažení hlavního cíle práce je použito dílčích cílů. Dílčími cíli práce je:

- vymezit oblast motivace a stimulace zaměstnanců v teoretické rovině,
- charakterizovat tuto oblast na ředitelství společnosti ROSSMANN spol. s.r.o.,
- zjistit, co zaměstnance podniku motivuje k lepším pracovním výkonům a zda jsou tyto stimuly v organizaci zastoupeny tak, aby k lepším pracovním výkonům skutečně motivovaly.

Zjištěné údaje jsou poté porovnány s teoretickými východisky a v závěru práce je navrženo řešení pro zlepšení nastavených procesů.

2.2 Metodika práce

Práce je tvořena dvěma hlavními částmi, a to částí teoretickou a částí praktickou.

Teoretická část byla zpracována na základě metody studia dokumentů a literatury, které se touto problematikou zabývají. Následně došlo ke komparaci názorů jednotlivých autorů v těchto dokumentech obsažených.

Praktická část byla zpracována metodou dotazování. Nejprve byl proveden rozhovor s personalistkou společnosti, jehož realizací byly získány obecné informace o společnosti, o motivačním programu a poskytovaných motivátorech zaměstnancům podniku, o atmosféře a interpersonálních vztazích ve společnosti.

Po rozhovoru s personalistkou následovalo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ředitelství společnosti ROSSMANN spol. s.r.o. pro Českou republiku. Pro důkladné vystihnutí dané problematiky a k dosažení zvolených cílů byl zvolen kvantitativní sběr dat metodou anonymního dotazování. K tomuto účelu byl sestaven jeden typ strukturovaného

dotazníku, který byl rozdán mezi 110 zaměstnanců ředitelství společnosti. Jeho návratnost byla 87 %, vyplněný dotazník tedy vrátilo 96 respondentů. Vzhledem ke skutečnosti, že na ředitelství společnosti pracuje celkem 120 pracovníků, jednalo se o vzorek s vysokou vypovídající hodnotou.

Dotazník obsahoval 23 otázek, z toho 21 otázek uzavřených a 2 polootevřené s možností jedné či více odpovědí nebo dopsáním vlastního názoru. Otázky dotazníku byly zaměřeny na vymezení oblasti motivace a stimulace ve společnosti ROSSMANN. Dále se dotazník zabýval jednotlivými faktory ovlivňující zaměstnance v jejich pracovním jednání, které vycházely ze studia Herzbergovy teorie potřeb. Otázky se zaměřovaly nejen na důležitost těchto faktorů pro každého ze zaměstnanců, ale také na jejich zastoupení ve společnosti. Bylo podstatné zjistit, zda faktory, které jsou pro zaměstnance významné, jsou pak také v podniku přítomny, či nikoliv. Dále v dotazníku byly zastoupeny otázky řešící důležitost poskytovaných zaměstnaneckých benefitů pro pracovníky. Identifikační otázky byly zařazeny na závěr dotazníku. Tyto otázky se vztahovaly k získání údajů o respondentech – genderové zařazení, věk, dosažené vzdělání a doba působnosti ve společnosti. Každý dotazník byl vložen do vlastní obálky a po jeho vyplnění zalepen, aby nedošlo k porušení anonymity respondenta. Výsledky dotazníkového šetření byly použity jako podklady pro grafické znázornění a sloužily ke komparaci se získanými poznatky z teoretické části.

3 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

3.1 Motivace

Motivace – movere – pochází z latinského překladu „pohybovat se“. Jedná se o niterní proces cílů, postojů a chování člověka. Na téma motivace bylo prezentováno mnoho definic. Všechny mají svou historii, odlišují se svými formulacemi, ale významově se neliší. Je důležité upozornit na fakt, že motivace je procedura vycházející z psychologie. Autory je charakterizována jako psychologický proces, který je ovlivňován naší vůlí. Působí na vnitřní podněty a popudy, které regulují chování jednotlivce. Motivace je tedy vůle konat a je přímo úměrná s pojmem motiv. Ten obsahově vyjadřuje tužby, pudy, instinkty, ideály a také povinnosti (Kilíková, Jakušová, 2008).

Motivace je označována za vnitřní pohnutku a potřebu modifikující a usměrňující chování jedince. Je označována za sílu diktující dynamiku, aktivitu, adaptabilitu a flexibilitu. Najít v činech motivy není vždy snadné. Motivory mohou být skryté a také nevědomé (Mikuláščík, 2007). Motivace není vlastnost lidem vštípená jejich narozením, naopak je to vlastnost, kterou člověk musí získat, naučit se ji. Je-li daný jedinec sledován s odstupem, toto tvrzení lze ověřit tak, že je člověk posuzován jako celistvá bytost, to znamená nejen na pracovišti, ale i v soukromém životě. Existence dobrých mezilidských vztahů tomuto ověření zdárně napomáhá. Dominuje v nich férovost a důvěryhodnost (Niermeyer, Seyffert, 2005). Motivace je moderní prvek, který hýbe světem. Nezasvěcení by ji mohli nazvat manipulací. Ale opak je pravdou. Nabízejí se obecně známé zkušenosti, kdy je nutné někoho ovlivnit, například při výchově dětí, při výuce ve školách, v partnerských vztazích, při delegování úkolů na podřízené. Ani v jednom z těchto jmenovaných příkladů není úmyslem použít násilí či podvod. Právě v tomto okamžiku nastupuje proces motivace, tedy zdvořilejší a účinnější způsob. Má obrovský pozitivní potenciál. Nejednou je nápomocná v případech, kdy selhává direktiva, autoritativní výchova, psychický nátlak, násilí a populismus. Tyto primitivní techniky staví do ústraní a při citlivém dávkování vnášejí do vztahů mezi lidmi důvěru a pochopení druhých lidí. Kdo chce motivovat, nesmí myslet jen sám na sebe. Další podstatou motivace je naučit se nejen přijímat, ale také dávat. Zároveň je nutné rozumět a chápat zájmy druhých lidí. V současné době je to krok od povrchnosti a uspěchanosti dnešního světa (Plamínek, 2010).

S názorem Plamínka (2010), že motivace není manipulací, se ztotožňují i Niermeyer, Seyffert (2005). Nejsou zastánci tvrzení některých skeptiků, že motivace je jen lepší název pro manipulaci a vedoucí pracovník je nástrojem zla, kdy svými fintami ovládá řízené pracovníky a oni tančí podle něj. Jsou zastánci opaku. Motivace nemůže fungovat bez interpersonálních vztahů. Ano, vedoucí pracovník má jistý vliv na motivaci svých podřízených, ale triky to nejsou. Rámcové podmínky a působení na řízené spolupracovníky jsou mnohem lepší cesta.

3.1.1 Principy motivace

„Motivace spočívá v nalezení harmonie mezi tím, co konkrétní člověk pociťuje jako vnitřní potřeby, a tím, co by měl pro firmu vykonávat“ (Plamínek, 2008, s. 80).

Plamínek (2008) ve své publikaci upozorňuje na skutečnost, že i jasný úspěch nemusí dopadnout zcela jednoznačně. Ani konkrétní úkol a konkrétní jedinec nejsou zárukou tohoto úspěchu, nemusí do sebe bez překážky zapadnout. Jsou dva způsoby řešení této nekompatibility. Můžeme změnit jedince do polohy vhodné pro plnění úkolu. Tento způsob může být úspěšný pro dlouhodobé realizace. V krátkodobém horizontu nese známky nátlaku a je vzdálen naplnění motivace. Daleko výhodnější je druhý způsob, který vychází vstříc jedinci. Není asi v našich silách vždy přidělit úkol konkrétnímu jedinci, ale můžeme najít formu, která danému člověku vyhovuje a pro plnění úkolu přizpůsobit jeho požadavky. Sám Plamínek tuto poučku nazývá „Zlatým pravidlem motivace“ a pravidlo formuluje následovně: *„Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolu, ale snažte se přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům“ (Plamínek, 2008, s. 80).*

Americký autor Nido R. Qubein, jak uvádí Náhlovský (2010), rozšiřuje Plamínkovy principy motivace o další:

- **Každý člověk je motivován** - pokud jedinec chce, aby zaměstnanci projevili svou motivaci, je nutné snažit se vytvořit jim k tomu příležitost;
- **Lidé dělají jednotlivé věci ze svých důvodů** – chce-li vedoucí pracovník dobro firmy, musí lidem vysvětlit a ukázat, co tím získají oni sami, poté mají důvod ke konání;

- **Efektivní motivace je identifikace** - stane-li se z něčeho osobní věc, stává se pak pro jedince důležitá;
- **Chce-li vedoucí pracovník zájem lidí, zajímá se o ně on sám** - aktivní naslouchání a poslouchání zaměstnanců, trpělivost, zpětná vazba k jejich připomínkám a návrhům;
- **Hrdost** - posilování sebeúcty zaměstnanců, která úzce souvisí právě se zmíněnou hrdostí;
- **Neměnit lidi, ale jejich chování** - změna pocitů, názorů a přesvědčení dalším vzděláváním;
- **Skutečnost pro manažera je vnímání jedince, sebe samotného a vnímání své práce a okolí**
- **Sebe jedinec posuzuje podle svých motivů, ostatní podle jejich jednání** - sebe samého člověk omlouvá, u ostatních však dané chování označuje za nepřijatelné.

3.1.2 Přístupy k motivaci

Základem motivačního přístupu je sama práce, která pracovníka uspokojuje. Funguje jako nejlepší motivátor. Koubek (2008) udává, že je-li pracovník se svou prací spokojen a má pro něj význam, je pak motivován, aby ji vykonával co nejlépe. Pro organizaci z toho vyplývá ponaučení, že chce-li mít motivované pracovníky, je právě motivační přístup k vytváření pracovních úkolů vysoce efektivní a vede k dosažení kladných výsledků.

Motivace ekonomickými potřebami, kterou prezentují Dědina a Cejthamr (2005) se opírá o teorii F. W. Taylora, pro kterého byla motivace zcela jednoduchá věc. Za nejvyšší produktivitu práce náleží zaměstnanci vysoké finanční ohodnocení. Tento přístup je nazýván jako tzv. **racionálně – ekonomický přístup**.

Sociální přístup se zabývá mezilidskými vztahy a organizaci staví do role jakéhosi sociálního systému. Upřednostňuje sociální potřeby jedince a systémový přístup. Jedná se o vzájemné působení sociálních a psychologických faktorů, potřeb a požadavků lidí.

Sebeaktualizace je psychologickým pojetím motivace, která se zabývá obsahem a pojetím úlohy a zároveň vnitřním uspokojením z práce. Pracovní situace se přizpůsobuje každému jedinci.

Komplexně osobní přístup k motivaci reaguje na mnoho vlivů v podniku a je na schopnosti manažera, jak se s těmito proměnnými vyrovná. Manažer by měl umět přizpůsobit své chování podle potřeb a situace, ale také podle motivace zaměstnance (Dědina a Cejthamr, 2005).

3.1.3 Faktory motivace

Pozitivní vnitřní napětí uvede lidi do pohybu a zároveň navodí vnitřní odhodlání splnit úkol. Faktory, které ovlivňují toto vnitřní napětí, jsou u každého jedince jiné. Vnější pobídky a vnitřní postoje pracovníka vychází z jeho osobních hodnot a potřeb. To samotné však nestačí k dobrému výkonu. Musí být naplněna vzájemná interakce tří složek jako je motivace, schopnost dosáhnout výkonu a nakonec pracovní a organizační podmínky (Khelerová, 2010).

Při utváření správného motivačního prostředí je jedním z nejdůležitějších aspektů naplnění motivačních faktorů. Tyto faktory se dají při troše dobré vůle ovlivnit. Je obecně známo, že jeden motivační faktor nemůže stačit. Toto tvrzení by se dalo vyvrátit teorií správného finančního ohodnocení. Pro motivaci však nedostatečné a jen krátkodobé. Aby byla vynaložená míra energie a času jedince odpovídající, je zapotřebí dostatečného množství motivačních faktorů.

Důležité čtyři motivační faktory, jejichž důležitost by zaměstnavatel neměl opomíjet, jsou:

- úcta k lidem,
- projevy uznání lidem,
- poskytnutí odpovědnosti lidem,
- zábava (Kamp, 2000).

Úcta k lidem

Podle Kampa (2000) úcta lidem poskytuje pocit sounáležitosti jedince s organizací a starost organizace o jedince. Velkou roli utváří zásadovost a spravedlnost, ale i vytěsnění nezákonného vyhrožování a diskriminace. Úcta je dále založena na všeobecných zásadách slušnosti. Právě ty základní, kterými jsou pozdrav, prosím a děkuji, mají zásadní dopad na člověka, jak bude o své práci smýšlet. Na slušnost navazuje individualita člověka. Každý z nás je osobnost, a proto je nutné respektovat rozdíly mezi jedinci. Respektování

tohoto faktu je podstatné při utváření prostředí. Při projevování úcty nesmí být nikdo opomenut, musí být myšleno na všechny členy týmu, kteří se podílejí na splnění úkolu.

Projevy uznání lidem

I tento faktor má své složky, a to hmotné i nehmotné. Odměna za práci je důležitým faktorem projevu uznání. Vyjádření uznání jedincům za přispění by mělo být patrné z chování a politiky organizace. Toto ocenění může být jak veřejné celooorganizační (udělení vyznamenání, titulu), tak také ocenění na každodenní úrovni. Hlavním principem je všimnout si, poděkovat, uznat (Kamp, 2000).

Poskytování odpovědnosti lidem

Dále je podle Kampa (2000) principem motivace lidí pocit uznání jejich potenciálu a schopností. První odpovědností je odpovědnost za svou práci, nechat lidi pracovat samostatně. Důležité je vymezení si toho, co jedinec očekává, jak si odvedenou práci představuje. Není zapotřebí soustavné kontroly a zasahování do činnosti.

Zábava

Zábava v práci může znít podivně, ale jakkoliv podivně zní, tak se pozitivně podílí na úspěchu. Každodenní chování manažera ovlivňuje prostředí, které pomáhá bavit se při práci prací, zakoušet radostnou pohodu a těšit se z humoru na pracovišti. Není dobrým nápadem, aby tato zábava byla nahrazována týmovými aktivitami mimo pracoviště. Nesmí fungovat princip povinnosti (Kamp, 2000).

3.1.4 Zdroje motivace

Zdroje motivace jsou označovány jako skutečnost, realita či fakt, které člověka motivují. Jedná se o pět základních zdrojů, které tvoří motivační strukturu, tedy motivační profil každého člověka.

Motivační struktura se skládá z pěti základních zdrojů vnitřních hybných sil:

Potřeby jsou jedny ze základních zdrojů motivace. Jedná se o potřeby biologické a sociální. Zároveň to jsou nejvýznamnější zdroje. Je to nedostatek čehosi významného pro život jedince. Vyjadřují napětí, které je startovacím okamžikem motivačního procesu. Vzniklé napětí se odstraní vznikem činnosti a zároveň naplněním potřeby (Plevová, 2012).

Potřeby se dělí v obecné psychologii ještě na potřeby primární a sekundární. Mezi primární jsou řazeny potřeby fyziologické, jako je hlad, žízeň, teplo, spánek. Sekundární potřeby vznikají na základě působení mezilidských vztahů a okolí, jedná se o potřebu bezpečí, seberealizaci, estetickou potřebu, potřebu uznání, pocit sounáležitosti a lásky (Ústav adiktologie v Praze, 2008).

Návyky označují opakující se způsob činnosti, čili stereotypy, v určité situaci. Dojde ke vzniku logického řetězce, kdy vzniklý problém začne jedinec řešit stereotypně, dojde tedy k návyku a postupné závislosti na navyklém způsobu řešení.

Zájmy jsou představovány jako zdroje našich poznávacích činností. Představují rozličnou skupinu, kdy společným prvkem je poznávání určité aktivity. Jedná se o dlouhodobější zaměření člověka na určitou oblast předmětů. Zájem je klíčovým měřítkem ve směru motivačního zaměření každého jedince.

Hodnoty a hodnotová orientace vyjadřují přístupy lidí k základním oblastem života. Každá osobnost má jiný hodnotový žebříček. Obecně je známo, že člověk je spokojený, je-li jeho způsob života v souladu s jeho hodnotovým systémem. Jedinec je více motivován tedy k těm činnostem, které jsou v souladu s jeho hodnotovým systémem (Plevová, 2012).

Ideály jako názorová představa něčeho subjektivně žádoucího, kladně hodnotícího a toho, o co jedinec usiluje (Duchoň, Šafránková, 2008).

3.1.5 Motivační chyby

Omyly, které v motivaci zaměstnanců popisuje Urban (2010), jsou drahé pro organizaci. Podcenění motivace či nepochopení jejích nástrojů vede ke znatelnému snížení produktivity a výkonnosti. Chyby, které ovlivňují motivaci, se vzájemně prolínají. Nejčastěji se jich dopouští vedoucí, kteří:

- berou dobrou práci jako samozřejmost,
- nedoceňují nefinanční motivaci,
- nepochopili psychologickou smlouvu se zaměstnanci,
- manažerským jednáním demotivují zaměstnance,
- nabádají zaměstnance k neodpovídajícímu chování.

Armstrong (2007) názor Urbana (2010) doplňuje a upozorňuje na další skutečnost, že motiv jako vnitřní pohnutka může vést k jednání žádoucím, ale i nežádoucím. Mluví se pak o nežádoucí motivaci, tedy demotivaci. Jak Armstrong (2007) uvádí, nežádoucí motivační důsledky mají více zdrojů:

- špatně vybrané motivační nástroje, které mají za následek kontraproduktivní konání pracovníků,
- nedostatek řídicích úkonů, jež pracovník vnímá negativně,
- špatné řídicí praktiky,
- nevšímavost manažerů vůči vnějším vnitřním faktorům, to pak vyvolává frustraci, rozčarování a netečnost.

3.1.6 Typy motivace

Motivy jednání jsou zakódovány v každé osobnosti a platí, že co člověk, to jiná osobnost. Odhalení osobnosti jedince není pro vedoucího jednoduchou záležitostí, ba právě naopak. Je to taktický a psychologický krok. Pro zvýšení motivace svých podřízených hraje důležitou roli rozlišení dvou druhů motivace (Daigeler, 2008). Armstrong (2009) se přiklání k dělení podle Herzberga na vnitřní a vnější typ.

Vnitřní motivace - Armstrong (2009) ji, stejně jako Herzberg, označil jako motivaci, která je iniciována vlastní prací a vychází z ní. Práce je pro jedince niterně zajímavá, důležitá a podnětná. Zahrnuje odpovědnost, pravomoc i samostatnost. Kontrola nad svými možnostmi a vývoj schopností a dovedností napomáhají k profesnímu růstu. Faktory vnitřní motivace jsou: obsahově atraktivní činnost, odpovědnost, rozšiřování schopností, rozšiřování kvalifikace, uznání a výkon. Daigeler (2008, s. 64) pak upřednostňuje následující: „*Zjistěte, co sám pracovník chce a co považuje za důležité. Jen pokud existuje souvislost mezi vlastními a firemními cíli, tak vznikne dlouhodobá motivace.*“

Vnější motivace je pravým opakem motivace vnitřní, přichází zvenčí, např. odměny, navýšení mzdového tarifu, pochvala, uznání, povýšení. Vnější motivace zahrnuje i negativní alternativy, jako jsou tresty, disciplinární řízení, kritika, nezvýšení mzdy (Armstrong, 2009). Vnější motivace je ovlivněna tehdy, pohánějí-li pracovníka k jednání vnější podněty. Zde však platí i protipól – pokud chybí vnější podněty, vymizí i motivace. Nepůsobí trvale, ale trvají-li podněty, pak přetrvává i motivace (Daigeler, 2008).

Obě motivace mají svou úlohu. Nedá se jednoznačně říct, že jedna motivace je špatná, druhá dobrá a naopak. Vnější má bezprostřední účinek bez dlouhodobého účinku. Vnitřní se věnuje hodnotě pracovního života, je nesdílnou součástí člověka a není vnucována z vnějšku. Má hlubší a dlouhodobější charakter (Armstrong, 2009).

3.2 Motiv

Motiv je klíčovým pojmem motivační teorie. Je to důvod, pohnutka a jednání. Motivy se skládají ze dvou složek – z energizujících a řídicí. Energizující dodává sílu a energii jednání lidí. Složka řídicí dává lidem směr jednání, je rozhodující pro výběr jedné věci před druhou, je též způsobem a postupem, jak dané věci dosáhnout. Každý člověk dává přednost jiným motivům. Pochopení dominantnosti motivů pak u každého přispívá k úspěšnosti (Bělohávek, 2008).

3.2.1 Typy motivů

Peníze – jsou nejvýznamnějším motivem pro většinu lidí. Jsou tací, kteří jsou ochotni udělat pro peníze cokoli. Má-li vedoucí finance doopravdy k dispozici a splní to, co slíbil, je velká šance z těchto lidí dostat maximum.

Osobní postavení – pýcha vedoucího zaměstnance na dosažení postavení je logická a přirozená u manažera, který vede, řídí a rozhoduje. Osobní postavení může mít i negativní důsledky, a to v okamžiku, kdy o osobní postavení je usilováno intrikami a ne prací.

Pracovní výsledky a výkon – lidí, kteří mají rádi svou práci, jsou energií a motorem pro firmu, jsou soutěživí a snaží se být lepší než ostatní.

Přátelství – dobrá atmosféra je důležitým motivem na pracovišti. Dobré vztahy jsou pro takto motivované jedince více, než dobré výsledky a finanční ohodnocení.

Jistota – tento motiv dobře vystihuje přirovnání, že je lepší vrabec v hrsti než holub na střeše. Tito lidé netouží po mimořádných příjmech ani vysokém postavení, spokojí se s málem, ale i to musí mít jisté. Je pro ně typické, že dodržují předpisy a neradi riskují.

Odbornost – profese je tomuto typu lidí vším, preferují svůj profesionální růst, snaží se vyniknout v tom, co umí a nedokáží si představit, že by pracovali v jiném oboru.

Samostatnost – tato vlastnost je příznačná pro jedince, kteří špatně nesou podřízenou roli. Nemají rádi, mluvčí-li jim někdo do práce. Rádi rozhodují sami.

Tvořivost – je motivem pro lidi, kteří mají potřebu vytvářet nové věci (Bělohávek, 2008).

3.3 Motivační teorie

Moderní management nabízí hned několik teorií motivace, které dále dělí na dvě základní skupiny: **teorie potřeb** a **teorie motivačního procesu**. Známymi motivačními teoriemi potřeb jsou:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb,
- Herzbergova dvoufaktorová teorie,
- Alderferova ERG teorie,
- McClellandova teorie potřeb úspěchu,
- McGregorova teorie X a Y (Kilíková, Jakušová, 2008).

3.3.1 Teorie potřeb

Maslowova teorie hierarchie potřeb

První publikace této teorie se uskutečnila již v roce 1943. Je založena na rozvoji a motivaci jedince. Maslow uvádí, že lidé se snaží mít stále více a více. Vzestup je závislý na tom, co dané osoby mají. Hierarchie lidských potřeb je seřazena podle důležitosti do několika úrovní. Nejčastěji se jedinec setkává s osmi přirozenými potřebami. Mezi tyto potřeby se počítá také vědění, porozumění a touha vyniknout. Maslowova teorie pracuje s pěti hlavními úrovněmi. Nejnižší úroveň na této stupnici zaujímají fyzické potřeby, dále potřeby jistoty, lásky, vážnosti a nejvýše řadíme potřeby seberealizace.

- **Fyzické potřeby** se snaží o přirozenou existenci člověka. Mezi tyto potřeby patří nasycení jídlem a pitím, regulace tělesné teploty, potřeba spánku, aktivita, naplnění mateřství, sexuální touha.
- **Potřeba jistoty** v sobě zahrnuje například osvobození od bolesti, od hrozby nátlaku, ochrana před nebezpečím, nedostatkem, ale také potřeba předvídání a uspokojení.
- **Potřeba lásky** – pocit příslušnosti k někomu, společenské aktivity, přátelství, rozdávání a opěťování citů.

- **Potřeba vážnosti** zahrnuje jak úctu k ostatním, tak i úctu k sobě samému. Úctou k ostatním je myšlena pověst, postavení, pozornost, uznání, ocenění. V úctě k sobě samému nacházíme touhu po důvěře, moci, úspěchu, svobodě a nezávislosti.
- **Potřeba seberealizace** je rozdílná a mění se od jedince k jedinci. Nemusí v ní jít zrovna o tvůrčí úkoly, ale realizaci a rozvoj plného potenciálu jedince.

Obecné shrnutí uvádí, je-li uspokojena potřeba nižší úrovně, přestane fungovat jako motivátor a motivátorem se automaticky stává potřeba z úrovně vyšší. Ale i zde výjimka potvrzuje pravidlo, a právě proto Maslow uvádí, že hierarchie potřeb není pevně stanovena. Je ovlivněna nejen věkem a typem práce, ale i jednotlivými kulturami. Odlišné kultury ovlivňují priority v cílech jednotlivých lidí (Dědina, Cejthamr, 2005).

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Frederick Herzberg, americký profesor psychologie, provedl v roce 1957 modifikaci Maslowovy teorie potřeb. Na základě osobních poznatků dvou set účetních a techniků zdokumentoval jejich pocity, kdy se cítili v práci dobře a kdy naopak špatně. Jeho závěr vypovídá o odlišnostech těchto faktorů (Veber, 2009). Herzbergova teorie je založena na zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací, přičemž spokojenost a nespokojenost nejsou protiklady, ale jsou dvěma faktory, které jsou nezávislé a odlišné. Některé vedou ke spokojenosti, jiné nespokojenosti. Faktory spokojenosti se označují jako motivátory, zatímco faktory nespokojenosti jsou faktory hygienické či udržovací faktory. Přítomnost motivátorů vede ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nutně nevede k nespokojenosti. Přítomnost hygienických faktorů nevyvolává vždy spokojenost, ale jejich nepřítomnost k nespokojenosti vede (Koubek, 2008).

Veber (2009) podle Herzberga označuje jako **motivující faktory (satisfactory)** tyto:

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter),
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost (samostatnost).

Hygienické či udržovací (dissatisfactory) určuje následovně:

- podniková správa a politika,
- interpersonální vztahy s nadřízenými a podřízenými,
- mzda,
- jistota práce,
- životní styl,
- pracovní podmínky,
- postavení (Veber, 2009).

Herzbergova teorie není přijata zcela jednoznačně, polemizuje se o ní v praktickém zařazení. Je třeba uvést, že hranice mezi faktory hygienickými a motivačními se z praktického hlediska nedají striktně oddělit. Příkladem je v moderním managementu vliv mzdy. Je empiricky doloženo, že prolíná do obou faktorů. I přes polemiky o teorii má svůj přínos ve třech základních oblastech:

- pojmenování dvou faktorů motivace a vymezení odlišného mechanismu jejich působení v procesu utváření spokojenosti s prací a motivace pracovníků;
- vymezení hlavní úlohy a odpovědnosti firmy na určení hygienických faktorů a bezprostřední úloha za aktivaci motivačních faktorů;
- pojmenování pracovních potřeb a stavu spokojenosti, resp. nespokojenosti, při tvorbě motivační teorie podniku (Kilíková, Jakušová, 2008).

I Pauknerová (2012) vnímá pozitivum této teorie. Pracovní motivace je závislá na pracovní spokojenosti. Žádoucí motivace vyplývá z déletrvající absence nespokojenosti v práci, i když pracovní spokojenost automaticky neznamená, že zaměstnanci nebo celý tým jsou motivováni.

Alderferova teorie ERG – trojfaktorová

Clayton P. Alderfer v šedesátých letech 20. století zredukoval Maslowovu hierarchii potřeb z pěti úrovní potřeb na tři. Teorie je též známá pod názvem ERG (existence, relatedness – vztahy, growth – růst).

Tři hierarchické skupiny:

- **Existenční potřeby** – mají hmotný charakter (materiální a fyziologické potřeby).
- **Vztahové potřeby** – zahrnují všechny vztahy k lidem, s nimiž se člověk setkává, dále pak zahrnují hněv, nenávisť, lásku a přátelství. Nenaplnění těchto vztahů nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emociální odstup a opomíjení jedince.
- **Potřeby růstové** – osobní a kvalifikační růst.

I Alderferova teorie předpokládá, že jedinci mají tendenci se pohybovat po hierarchii směrem vzhůru v případě uspokojení potřeby nižší, ale striktně netrvá na dodržování vyšších potřeb. Jednotlivé potřeby mohou existovat souběžně. Možný je pak i zpětný vývoj (Bělohlávek, 2008).

McClellandova teorie potřeb

Tato teorie potřeb se využívá především pro rozbor motivací manažerů na všech stupních řízení. U každého jedince jsou osobní preference zcela odlišné. Odvíjí se od kulturní a hodnotové orientace jedince. Úkolem manažera je odhalit interakci potřeb u každého zaměstnance a zvolit vhodné motivační nástroje (Kociánová, 2010).

McClelland uvádí čtyři motivy potřeb:

- motiv úspěchu,
- motiv moci,
- motiv sdružování,
- motiv vyvarování se.

Síla vyjmenovaných motivů se liší u každého jedince. U někoho například převládá motiv úspěchu před motivem sdružování. Jak Dědina a Cejthamr (2005) uvádějí je podle McClellanda motiv úspěšnosti nejdůležitějším faktorem k ekonomickému růstu a úspěchu. Lidé, kteří mají velkou touhu po úspěchu, jsou ti, kteří:

- **upřednostňují střední obtížnosti plněných úkolů** - obtížné a riskantní úkoly mají nižší šanci na úspěch. Naopak snadný a jistý úkol nežene dopředu skoro žádná motivace ke splnění a také chybí uspokojení z úspěchu;

- **preferují individuální odpovědnost za výkon** - tito lidé nejsou týmoví hráči. Úspěchu raději dosahují sami. Uspokojení přichází po splnění úkolu;
- **požadují jednoznačnou zpětnou vazbu** – zpětná vazba pomáhá určit úspěch či neúspěch při plnění úkolů. Od zpětné vazby se odvíjí uspokojení z činnosti;
- **Hledají inovace** – ačkoliv vyhledávají středně složité úkoly, hledají obměny, podle nichž by věci mohli dělat novým způsobem. Mohou i podvádět. Vyhýbají se stereotypu, jsou nestálí (Dědina, Cejthamr, 2005).

McGregorova teorie X a Y

První zmínky publikování této teorie jsou z roku 1960. Veber (2009) uvádí, že McGregor vychází z pozorování v amerických průmyslových firmách. McGregor prezentuje manažerskou strategii a označuje ji jako teorii X. Její základ představuje běžné předpoklady o povaze lidí. Podle McGregora jsou charakterizovány, jak uvádí Veber (2009) i Kilíková a Jakušová (2008), následovně:

- Lidé ve své podstatě nepracují rádi, a pokud mohou, práci se vyhýbají.
- I když je odpor přirozenou vlastností, lidi je třeba nutit, kontrolovat a usměřňovat, za práci musí být odměněni, ale i postrašeni trestem, pokud práci neodvedou.
- Většina lidí upřednostňuje, aby byli v práci vedeni a kontrolováni, nechtějí přejímat na svoji osobu zodpovědnost, chybí jim ctížádost, nejbližší jim je pocit bezpečí.

McGregor obratem uvádí, že podle teorie X se nechovají všichni stejně a chování těchto označil jako teorii Y, která vychází z těchto předpokladů:

- Lidé mají svou práci rádi a z práce mají potěšení.
- Preferují společný cíl skupiny, jsou samostatní, ctížádostiví a mají kontrolu sami nad sebou.
- Jsou spojeni záměry skupiny, pokud najdou uspokojení z práce.
- Jedinec odpovědnost přijímá, ale také ji sám vyhledává.
- Je využíván a rozšiřován důvtip a tvořivost.

Předpoklady obou teorií se zásadně odlišují. Pesimismus teorie X je význačný, tudíž je teorie statická a strnulá. Podřízení pracovníci jsou povětšinou řízeni svými nadřízenými. Teorie Y je jejím pravým opakem. Převládá zde dynamika a pružnost, sebeřízení

a propojení podnikových a individuálních potřeb. Oba soubory potřeb mohou manažery ovlivnit při výkonu funkce manažera. Teorie nejsou závazné předpisy, jsou to jen předpoklady. Je nutné je srovnat se skutečností (Kilíková, Jakušová, 2008). Veber (2009) vidí praktický přínos ve zjištění, že duševní a fyzické úsilí souvisí s prací a to je zcela přirozené. Podle konkrétních podmínek může být jedna práce naplněna pocitem uspokojení a je vykonávána dobrovolně. Na straně druhé může být zdrojem stresu a jedinec se jí vyhýbá.

3.3.2 Teorie motivačního procesu

Jádrem teorie podle Vebera (2009) jsou psychologické procesy, síly i základní potřeby. Lze ji též nazvat jako kognitivní (poznávací) a zaměřující se na vnímání pracovního prostředí očima jedince. V porovnání s teorií Maslowa a Herzberga je tato teorie přímější k motivaci a pro manažery užitečnější než zmíněné teorie potřeb. Nabízí realistické vodítko pro metody motivování lidí.

Teorie motivačního procesu se skládá ze tří teorií:

- Teorie očekávání – expektační
- Teorie cíle
- Teorie spravedlnosti – ekvity

Expektační teorie – očekávání

Tato teorie se vymezuje z teorie VIE (valence – instrumentalita – expektace). Valence – hodnota, instrumentalita – přesvědčení, že udělá-li jedinec jednu věc, vede to k věci další a expektace – očekávání označuje pravděpodobnost, že úsilí povede k výsledku. Očekávání výsledku lze charakterizovat mírou síly. Subjektivní jistota, že po činu bude následovat výsledek, je síla maximální. Minimální síla se rovná subjektivní jistotě, že čin výsledek nepřinese. Síla očekávání je založena na dosavadních zkušenostech, které při změně situace (změna zaměstnání, změna odměňování, změna podmínek) nejsou adekvátním vodítkem pro situaci ve změně. Motivace se tím může snížit (Veber, 2009). Port a Lawler tuto teorii v roce 1960 rozpracovali. Motivace konat určitým způsobem se odvíjí od míry očekávání a od atraktivnosti důsledku, jak zaměstnanec hodnotí očekávanou odměnu v kontextu s vynaloženým úsilím a možnými riziky

z nesplnění (Kilíková, Jakušová, 2009). Veber (2009, s. 225) pak uvádí: „*Čím větší je hodnota nějakého souboru odměn a čím vyšší je pravděpodobnost, že získání těchto odměn závisí na úsilí, tím větší úsilí bude za dané situace investováno.*“ Jak dále Veber (2009) uvádí, Port a Lawler také upozorňují na fakt, že jen úsilí nestačí. Úsilí doplňuje schopnost (inteligence, manuální zručnost, znalosti) a vnímání role (to, co si jedinec přeje dělat nebo by měl dělat).

Teorie cíle

Teorie cíle je charakterizována tak, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li zaměstnancům stanoveny specifické cíle, které jsou sice náročné, ale ještě přijatelné, a existuje-li zpětná vazba na výkon. Důležitá je spolupráce na stanovení cílů, spolupráce jako nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů, které musí být odsouhlaseny (Veber, 2009).

Teorie spravedlnosti – ekvity

Tato teorie je založena na procesu sociálního porovnávání, hodnocení vlastní situace se situací jiných. Podstata spočívá v porovnávání toho, co daný jedinec do práce vkládá a toho, co mu práce přináší, porovnání své osoby s jinou ve stejných podmínkách, tzv. proces formování spravedlivé odměny, který se skládá ze tří fází:

- Sebehodnocení – jedinec hodnotí, jak s ním organizace zachází;
- Hodnocení – hodnotí někoho jiného, jak s ním je v organizaci zacházeno;
- Spravedlnosti nebo nespravedlnosti – hodnotí poměr odměny s vynaloženým úsilím (Kilíková, Jakušová, 2008).

„Motivování jiných lidí prostě znamená vzít v úvahu to, co je pro ně důležité natolik, aby byli motivováni pro svou práci a přistupovali k ní s nadšením. Výhodou je, že se vaše pracoviště stává dynamičtější a vy nemusíte trávit čas postrkováním lidí, aby dosahovali výsledků. Neustálé zlepšování, kvalita, inovace a iniciativa jsou přirozenými vedlejšími produkty motivovaných pracovníků. Ti nemusejí být nuceni“ (Kamp, 2000, s. 164).

3.4 Stimulace pracovníků

S motivací je stimulace v úzkém kontaktu. Jedná se o vnější podněty, které mají regulovat konání lidí a působit na jejich motivaci, ovlivňovat jejich pracovní snahu a výkon.

Stimulovat může hmotná zodpovědnost, náplň práce, podmínky k práci, styl řízení, atmosféra, interpersonální vztahy, ztotožnění se s profesí a se zaměstnavatelem. I zaměstnavatel, aby mohl stimulaci co nejlépe posilovat, se musí seznámit s potřebami, hodnotami a ambicemi zaměstnanců. Aby vedoucí měl možnost stimulovat zaměstnance, měl by znát jejich motivy. Při motivaci v zaměstnání je podstatné, aby motivace a stimulace byly ruku v ruce s cíli a potřebami firmy. Základem motivace v práci je produkce pravidel a podmínek, které působí na člověka v pracovním procesu, tak, aby svoji energii vynakládal v duchu plánu organizace. Motivace, schopnosti, vědomosti a dovednosti jsou faktory, které určují výkonnost člověka. Určují pracovní potenciál. Svoji úlohu splňují i vnější podmínky, jako je technické vybavení, pracovní technologie, podmínky k práci, organizace práce (Českomoravský odborový svaz školství, 2014). Stimulace pracovníků je nezaměnitelnou součástí práce moderního managementu. V procesu sociální interakce není ovlivňování pracovníka vědomé. Z pohledu managementu je ovlivňování vědomé a záměrné (Pauknerová, 2012). Stimulaci Pauknerová (2012) charakterizuje jako vnější působení na psychiku člověka, což vyvolá změnu v jeho činnostech, ty pak způsobí změnu v psychických procesech prostřednictvím obměny jeho motivace. Zaměření stimulace může být dvojí. Na jedné straně na posílení perspektivy úspěchu (stimulace kladným hodnocením úspěchu). Na straně druhé je zaměření na zvýraznění hrozby neúspěchu a nepříznivých důsledků (stimulace záporným hodnocením, sankcí, trestem). Jen stimuly užívané v souladu s motivací mohou mít kýžený účinek. „*Stimulace k práci znamená záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků, tj. ovlivňování jejich pracovní ochoty. Pracovní motivace bývá optimální tehdy, jsou-li osobní zaměření člověka – pracovníka, jeho potřeby a zájmy, v souladu s potřebami, zájmy a cíli podniku*“ (Pauknerová, 2012, s. 221). Urbánek (2000) souhlasí s citací Pauknerové a zároveň dodává, že současné vedení organizací uplatňuje snahu o cílevědomé ovlivňování pracovní ochoty a směřování motivace k práci. Tento postup zajišťuje dlouhodobou prosperitu. Propojení motivace a stimulace není zcela přímé. Je ovlivněno dlouhou řadou osobnostních vlastností a psychických dějů. Lze sem zařadit

hodnoty, potřeby, citové vztahy, rozpoložení člověka, morální zásady a životní filosofie. *„Účinnost stimulace je závislá na úrovni a skladbě motivace pracovního jednání člověka. Příliš vysoká nebo příliš nízká úroveň motivace pracovního jednání snižuje účinnost stimulace. Stimulace je nejefektivnější, když pracovník má o práci menší zájem a také, když je pracovní úkol poměrně jednoduchý. Při vyhraněném zájmu o práci a při složitějších pracovních úkolech roste váha vnitřní motivace“* (Bedrnová, Nový, 1994, s. 212). Pracovní ochota lidí je založena na postupech zaměřených na zhodnocení efektivnosti stimulujiících podnětů, které zvenčí působí na motivaci pracovníků (Bedrnová, Nový, 1994).

„Obecně je možno říci, že pracovníka kladně stimuluje to, co v komplexu působících vlivů umožňuje uspokojovat jeho současné potřeby a co je v souladu se souhrnem životních hodnot“ (Bedrnová, Nový, 1994, s. 213). Na druhé straně znepokojivě pracovníka ovlivňuje to, co v komplexu vlivů brání v uspokojování soudobých potřeb, nebo co je v rozporu s životními hodnotami. S přihlédnutím k očekávanému výsledku může mít stimulace jak vliv pozitivní, tak neutrální, ale i negativní (Bedrnová, Nový, 1994).

3.5 Stimulační teorie

Orientace stimulační teorie je zaměřena na použití pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí či týmů nebo vytvoření motivujícího prostředí. Tato teorie se nezabývá potřebami či volbou, ale naopak působením prostředí na jedince. Chování je pak důsledek vlivu prostředí. To dokazuje Thorndikeovův zákon efektu, který interpretuje, že chování, které má za následek příjemný fakt, se bude periodicky opakovat. Chování s nepříjemnou skutečností se pravděpodobně nebude opakovat (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997). Je-li stimulační teorie v moderním managementu v oblasti řízení využita, má vedoucí zaměstnanec možnost se zaměřit na stimulaci žádoucího chování jím řízeného zaměstnance. Do pozitivní stimulace patří odměna pochvalou, uznáním či odměna peněžní. Negativní stimulace se zaměřuje také na pobídnutí potřebného chování. Například důtkou by se zaměstnanec měl pro příště vyhnout nepříjemným dopadům. Odebrání pozitivní stimulace (odměna, pochvala, peníze) jsou také způsobem dosáhnutí žádoucího chování (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997).

3.6 Stimul

Působení stimulace na motivaci je očividné. Stimuly mají pracovníka inspirovat pro určitou aktivitu nebo ji naopak zmírnit. Stimulace ovlivňuje pracovní konání jedince nepřímo vnějšími podněty, které se štěpí přes vnitřní podmínky člověka. Svoji nezaměnitelnou roli hrají vlastnosti každé osobnosti, jeho hodnotový systém, životní zkušenosti a samozřejmě také momentální stav. Každý stimul nepůsobí jen sám za sebe, ale je součástí určitého souboru stimulů.

Podněty, které způsobí změnu motivace, se označují jako stimuly, ty se pak dále dělí na:

- **Impulzy** – endogenní vnitřní podněty, například bolest;
- **Incentivy** – exogenní vnější podněty, například pochvala, peněžní odměna.

Cíle sledované stimulací

Manažer sleduje dva cíle:

- Podněcování optimálního přístupu pracovníků k pracovním činnostem;
- Další osobnostní rozvoj pracovníků

Celkový motivační profil a potřeby pracovníků spolu se stimulačními podněty jsou základem účinného stimulování. K tomu dojde jen za předpokladu, pokud manažer své pracovníky dobře zná. Z poznatků vyplývá, že vyspělejší společnost vyžaduje větší různorodost stimulů než společnost méně vyspělá. Zde je preferující ekonomická stimulace. Hledání postupů, které ovlivňují pracovní ochotu zaměstnanců, je zaměřeno na efektivnosti používaných stimulů. Pozitivně pracovníka stimuluje to, co vyhovuje jeho stávajícím potřebám. Záporně pak působí to, co brání v uspokojování aktuálních potřeb každého jedince (Pauknerová, 2012).

3.7 Pravidla úspěšné stimulace

Pro další rozvoj organizace a její perspektivy je důležité, aby vedoucí zaměstnanci usilovali o optimalizaci motivace jednotlivých pracovníků a taktéž celého týmu. Síla snažení je ve stimulaci zaměstnanců. Motivovanost je důsledkem subjektivního přetváření objektivních vlivů. V tomto procesu působí kritéria dané společností (morální a právní

normy, úkoly podniku, poždavaky na pracovníka) a kritéria daná pracovníkem (osobní cíle, sebekontrola, sebehodnocení, vlastní úsilí). Stimulování má efektivní význam, je-li ovlivněna kritická složka ve struktuře motivace zaměstnance.

V tomto ohledu je stimulace k výkonu pracovníka zaměřena na:

- zvyšování kvalifikace či její doplnění,
- rozvoj odborné způsobilosti,
- upevňování psychické a emoční odolnosti vůči pracovnímu výkonu a režimu,
- umocňování pracovních dovedností,
- upevňování sociální role v organizaci,
- posilování té části motivačního profilu zaměstnance, která ovlivňuje kladný vztah k práci, podniku, profesi (Bedrnová, Nový, 1994).

3.8 Prostředky stimulace

Kociánová (2010) se ztotožňuje s Provazníkem a Komárkovou (2004), že prostředky stimulace ovlivňují motivaci a výkonnost pracovníka. Z psychologického hlediska jsou seřazeny podle důležitosti takto:

Peněžní odměna za práci – hmotná zainteresovanost pracovníků je základní prostředek k uspokojení životních potřeb člověka, k udržení jeho životní úrovně či společenského postavení. Obezřetné zacházení s hmotnými prostředky je úkolem mzdové politiky. Zcela neefektivnější by bylo, aby vedoucí mohl hmotného odměňování přímo využít na jím řízené pracovníky a tím je významně ovlivňovat (Bedrnová, Nový, 2010). Pohyblivá složka platu (prémie, odměny) má přitom silnější účinek než složky fixní. Nefinanční benefity (služební automobil, mobilní telefon, různé druhy pojištění, firemní produkty, příspěvek na kulturu, sport) jsou další prostředky stimulace (Pauknerová, 2012).

Obsah práce – stimulační účinek je přičítán obsahu a charakteru práce. Nezaměnitelnou roli zastupuje odpovědnost, samostatnost, tvořivost, seberozvoj a moc (Pauknerová, 2012).

Povzbuzování pracovníků – neformální hodnocení – poskytování zpětné vazby vedoucím pracovníkem a uznání zdařilého výkonu zaměstnance, což působí na vnímání významu pracovníka a jeho činnosti pro organizaci (Kociánová, 2010).

Manažer – i styl vedení vedoucího pracovníka má velký stimulační význam, na kterém se dále podílí neformální i formální hodnocení zaměstnance manažerem, komunikace nadřízeného s podřízeným, způsob řešení konfliktů, poskytování informací a také celková osobnost manažera (Pauknerová, 2012).

Participace pracovníků na řízení – podstatným znakem činnosti člověka je aktivní účast na tvořivosti a dění. Úkolem manažera je hledání forem, které tyto znaky podněcují. Velký důraz je kladen na poskytování informací od vedoucího zaměstnance k řízeným pracovníkům a zároveň též tok informací opačný. Informace mají být úplné, nezkrácené a přesné. Je-li tomu naopak, dochází k neklidu a nespokojenosti (Bedrnová, Nový, 1994).

Atmosféra pracovní skupiny – velký stimulační účinek má kvalitní vztah mezi manažerem a jemu řízeným zaměstnancem, vliv nadřízeného na týmovou atmosféru, podpora jednoty a důvěry ve skupině (Kociánová, 2010).

Pracovní podmínky a režim práce – nevybočující pracovní podmínky zaměstnanec příliš nevnímá, kladný stimulační účinek je pracovním podmínkám přisuzován, může-li je sám pracovník ovlivňovat. Logicky pak špatné podmínky mají záporný stimulační účinek a dojde-li na podmínky extrémně nepříznivé, narušují i výkon jedince a způsobují strádání (Bedrnová, Nový, 1994).

Externí stimulační faktory – mají širší podnikový rámec, zahrnují image a prestiž organizace v celospolečenském vnímání. Jsou závislé na kulturní, technické a ekonomické úrovni společnosti (Pauknerová, 2012).

3.8.1 Oblasti využívání stimulačních prostředků

Stimulace ke kvalitní práci

Kvalitní práce je závislá na míře identifikace s prací, profesí a organizací. Kladný vztah zaručuje správné zaměření pracovníka na výkon s kvalitními výsledky. V tomto případě je manažerská činnost vedoucího pracovníka usnadněna. Osobní zájem pracovníků na úspěšném plnění úkolů a kvalitní práci je evidentní. Negativní či neutrální vztah vede k odklonění od žádoucích parametrů. Aby toto nenastalo, je úkolem manažera zajistit potřebné podmínky pro práci a přesně stanovený pracovní úkol. Tato složka stimulace je

zajišťovací. Je-li potřeba odborné rady k zvládnutí daného úkolu, zvláště dochází-li v průběhu plnění úkolu k požadované změně či u méně zkušeného pracovníka, je v zájmu vedoucího poradit podřízenému a předat mu své zkušenosti. Této složce říkáme **poradenská**. Složka **kontrolní** pak umožňuje vedoucímu sledovat zaměstnance nejen při plnění úkolu, ale také sledovat obecný přístup k práci. Dostatek informací o úrovni kvality práce či informace o nedostatcích práce je pro řízené pracovníky důležitá. Podněcující jsou dobré zprávy od odběratelů, ale zároveň i jejich reklamace. Toto má na starosti složka **informační**. Poslední složka je **aktivační**, která mobilizuje všechny prostředky vedoucího ke kvalitní práci (Bedrnová, Nový, 1994).

Stimulace k tvořivosti a iniciativě

Členitost struktury je základem pracovního konání a tudíž každému pracovníkovi nabízí prostor pro tvořivost v pracovní činnosti. Jak uvádějí Bedrnová a Nový (1994), tento nabízený prostor se liší s druhem vykonávané činnosti. Zatímco u výkonů složitých a proměnlivých je tento prostor široký, u relativně jednoduché opakující se práce je prostor omezený. O tvořivosti můžeme hovořit v okamžiku, kdy přístup pracovníka k vykonávané práci je pozitivní. Negativní přístup tvořivost značně omezuje. Bedrnová a Nový (1994) upozorňují na skutečnost, že tvořivost a iniciativa jsou zcela spontánním procesem a musí být manažersky povzbuzovány.

Skutečnosti, které tvořivost a iniciativu pozitivně podněcují:

- Morální a ekonomické odměny - zvýšení mzdy, změna pracovního zařazení, zvýšení společenského postavení, společenské uznání;
- Posilování tvořivých motivů jedince – úprava prostředí a předmětů, aktivní pozměňování;
- Dostatek informací organizace – například o probíhajících změnách na jednotlivých pracovištích, informace dle zařazení a náplně práce jednotlivých pracovníků.

Negativní ovlivňování tvořivosti a iniciativy:

- Nereagování na návrhy a připomínky;
- Časová tíseň na vykonávanou práci;
- Zobecnění předkládaného návrhu (místo jednotlivce celá skupina);
- Závist a nevráživost vůči navrhovateli;

➤ Znevažování tvůrčí práce.

Tvořivost a iniciativa pracovníků jsou pro danou organizaci velkým přínosem, posunuje vývoj podniku vpřed. Může s sebou přinášet negativní i konfliktní situace. S tímto faktem je potřeba předem počítat a předcházet mu tvorbou produktivního klimatu v podniku (Bedrnová, Nový, 1994).

Stimulace ke spolupráci na řízení

Není mnoho možností, jak povzbuzovat své podřízené. Brání tomu ekonomické, technické a organizační mantinely. Je na manažerovi, aby tyto bariéry zmírnil podněcováním na spoluúčasti podřízených na řízení a rozhodování (např. přiměřené uznání, volba postupu, klima důvěry, spolupráce, dostatek informací, zainteresovanost vedoucího na práci jím řízeného týmu, povědomí pracovníka o souvislosti mezi jeho prací a cíli podniku). Vhodně volená realizace spoluúčasti na řízení se kladně promítají do výsledků práce, pracovní spokojenosti, rozvoje pracovníka na jedné straně a do celkového sociálního rozvoje celého týmu na straně druhé.

Participace byla potvrzena, jak teoreticky, ale i prakticky. Ovlivnění a modifikace podnětů a příkazů přicházejících shora, má kladný motivační účinek. Role manažera v procesu participace vyžaduje velkou profesní obratnost. Rozpoznání, kdy rozhodovací síla závisí na něm samotném a kdy je možno sílu rozhodování rozložit, je pro manažera náročné, ale zároveň záslužné (Bedrnová, Nový, 1994).

Stimulace k týmové práci

Tým představuje nevelkou pracovní skupinu, ve které jsou zastoupeni pracovníci rozličných profesí, potřební k řešení komplexních činností, kdy je zapotřebí porovnání znalostí, zkušeností a součinnost jednotlivých činností členů. Výsledky pracovního týmu závisí na postavení manažera v týmu, na tom, jak týmové práci rozumí, jak ji usměrňuje, organizuje. Stimulace úspěšné týmové práce, aby byla účinná, je úkol velice náročný. Týmová spolupráce je přitažlivá stejně pro podřízené i jejich nadřízené. Atraktivita týmu spočívá v rovnoprávném postavení členů týmu, v dobrovolnosti na zadané práci, v dočasnosti trvání týmu po dobu konání činnosti, na pestrém profesním složení týmu, v uplatnění iniciativy, vynalézavosti, netradičních postupů, v neformálních vztazích

mezi členy týmu, v širším pohledu na daný problém, v přátelské spolupráci. Vedle příznivých aspektů týmové práce je i celá řada těch, které týmovou práci ztěžují (např. konflikty mezi členy, nedostatek upřímnosti a tvořivosti, otevřenosti, nedostatek alternativního řešení, nedostatek sebekritiky). Pro úspěšnost týmové práce je třeba, aby vedoucí týmu věděl, co týmová práce obnáší, aby uměl tým správně sestavit a určit kompetence pro jeho členy, poskytnout členům takové podmínky pro práci a na samém konci činnosti, aby bezprostředně dovedl práci v týmu zhodnotit.

I přes veškeré snažení a bez úmyslu ovlivnit druhé, je potřeba vycházet z toho, co je motivací a stimulací pro každého zaměstnance. Je nutné uvědomění si rozdílů, které každou osobu provázejí a najít správnou cestu k úspěchu. Kde ubrat nebo naopak přidat jsou zásady, které by měly provázet každého manažera v naplňování procesu motivace a stimulace. Oba procesy je nutné pochopit bez násilí a upjatosti (Plamínek, 2010).

„Motivovat znamená, dát alespoň tolik, kolik si vezmeme“ (Plamínek, 2010, s. 13).

4 CHARAKTERISTIKA ZVOLENÉHO SUBJEKTU

Obrázek 1: Logo společnosti



Zdroj: <http://www.rossmann.cz/press/ke-stazeni/>

Společnost ROSSMANN spol. s.r.o. představuje mezinárodní síť prodejen drogerie a parfumerie. Zakladatelem společnosti je pan Dirk Rossmann, který je v Německu považován současně za zakladatele nového samoobslužného konceptu drogistického trhu. Svou první drogerii otevřel v roce 1972 a od té doby se jeho koncept drogerie pod značkou ROSSMANN rozšířil také do Polska, Maďarska, Turecka, Albánie a od roku 1994 působí i v České republice (ROSSMANN spol. s.r.o., 2015).

4.1 Velikost podniku

Počtem zaměstnanců je podnik zařazen mezi velké společnosti. ROSSMANN spol. s.r.o. v České republice zaměstnává přibližně 660 lidí, přičemž 500 z nich jsou zaměstnanci na prodejnách a zbylých 160 lidí je zaměstnáno na ředitelství společnosti a v logistice (ROSSMANN spol. s.r.o., 2015).

4.2 Organizačně-řídící struktura

ROSSMANN spol. s.r.o. je kapitálová obchodní společnost, konkrétně se jedná o společnost s ručením omezením. Statutárním orgánem takové společnosti je jednatel. V případě vybraného podniku se jedná o pět jednatelů. Tři z nich jsou nejvýše postavenými v mateřské společnosti v Německu, zbývající dva jsou jednatelé a generální ředitelé ROSSMANN spol. s.r.o. pro Českou republiku. Němečtí představitelé mohou společnost zastupovat samostatně, jednatelé pro Českou republiku musí jednat vždy společně.

Na ředitelství společnosti pro Českou republiku mají jednatelé mezi sebe rozdělena určitá oddělení. První z nich má na starost oddělení financí, oddělení řízení lidských zdrojů, oddělení IT a oddělení revize. Druhý pak řídí oddělení provozu, nákupu, logistiky, dále oddělení marketingu, expanze a technické oddělení. Každé ze jmenovaných oddělení je řízeno jeho ředitelem či manažerem, kteří jsou přímými podřízenými jednatelům společnosti.

Struktura v podniku je prezentována ve třech následujících kategoriích – administrativní pracovníci, střední management a vrcholový management. Ve vrcholovém managementu jsou oba jednatelé společnosti, ředitelka HR oddělení, ředitelka nákupního oddělení, ředitelka provozního oddělení, ředitel logistiky a ředitel IT. Ve středním managementu je manažer oddělení expanze, technického oddělení, manažerka marketingu, manažer oddělení revize, hlavní účetní z provozní a finanční účtárny, hlavní nákupčí společnosti a všichni projektoví manažeři. Administrativní pracovníci jsou všichni zbylí zaměstnanci společnosti. Jedná se o recepční, asistenty, specialisty daných oddělení, kontrolory, IT pracovníky i účetní.

4.3 Oddělení řízení lidských zdrojů

Oddělení řízení lidských zdrojů je ve společnosti ROSSMANN rozděleno na tři dílčí pododdělení. Personální úsek je řízen ředitelkou lidských zdrojů, která je přímo podřízena jednatelům společnosti. První z těchto pododdělení se zabývá komplexní personalistikou v rámci ředitelství společnosti – jedná se o nábor nových zaměstnanců, ukončování pracovních poměrů, prodlužování pracovních smluv, tvorba motivačních programů, výběr vzdělávacích kurzů pro zaměstnance, vedení mzdového účetnictví, ale i správa recepce. Další úsek personálního oddělení se zabývá touto problematikou na prodejnách společnosti po celé České republice. Poslední součástí oddělení řízení lidských zdrojů je zákaznický servis. Ten zajišťuje komunikaci se zákazníky společnosti a uspokojování jejich potřeb – zodpovídá otázky, řeší stížnosti, sjednává nápravu.

4.4 Profil zaměstnanců

Společnost je ze 76 % zastoupena řadovými administrativními pracovníky, 24 % pak tvoří střední a vrcholový management. Na ředitelství společnosti je převážná část zaměstnanců

ve věku od 25 do 40 let, kterou tvoří převážně ženy. Většina pracovníků má vysokoškolské vzdělání, ostatní středoškolské s maturitou či vyšší odborné vzdělání. Někteří si své vzdělání doplňují studiem na vysoké škole. Nejvíce pracovníků je u společnosti zaměstnáno v rozmezí tří až pěti let.

5 VLASTNÍ ZPRACOVÁNÍ

Praktická část bakalářské práce se zaměřuje na vnímání motivace a stimulace z pohledu zaměstnanců společnosti ROSSMANN spol. s.r.o. Jak již bylo zmíněno, výzkum se zabývá tímto tématem pouze na ředitelství společnosti pro Českou republiku.

Praktická část je započata osobním rozhovorem s personalistkou společnosti. Rozhovor je veden polostrukturovanou formou a jeho hlavním cílem je získání potřebných informací o společnosti se zaměřením na motivační a odměňovací systém podniku a interpersonální vztahy ve společnosti.

Na základě získaných poznatků dochází k dotazníkovému šetření mezi zaměstnanci ředitelství.

5.1 Motivační a odměňovací systém podniku

Každému zaměstnanci ředitelství společnosti je za odvedenou práci poskytována fixní mzda. Ta mu je každý měsíc poukázána na jeho bankovní účet. Pracovníci nemají nárok na žádnou bonusovou složku platu, která by se jim k fixní mzdě přičítala.

Společnost svým zaměstnancům v rámci motivačních programů poskytuje příspěvek na stravenky. Zaměstnanci mají nárok na jednu stravenku v hodnotě 50 Kč za každý odpracovaný den. Podnik jim přispívá na tuto stravenku 45% podílem. Dalším benefitem týkajícího se stravování je možnost občerstvení ve formě teplých nápojů na pracovišti zdarma.

Jediným pravidelným vzdělávacím kurzem společnosti je výuka cizích jazyků ve společnosti. Každý zaměstnanec si vybírá mezi anglickým a německým jazykem, volí si adekvátní úroveň kurzu. Výuka je nabízena v časové dotaci 90 minut týdně, je možné ji navštěvovat v pracovní době, lektoři dochází do prostor sídla společnosti. Jiné vzdělávací programy společnost pracovníkům nenabízí. Dále mezi zaměstnanecké benefity patří příspěvek na životní pojištění a příspěvek na sportovní aktivity v podobě členské karty MultiSport.

Každý zaměstnanec má nárok na jeden bonusový den dovolené navíc, a to za každý odpracovaný rok ve společnosti, nejvýše však 5 bonusových dní. Za dopracovaná léta v podniku zaměstnanci také jednorázově získávají peněžní poukázky ve výši 3 000 Kč, 5 000 Kč, 7 000 Kč, 10 000 Kč a 15 000 Kč. Na tuto odměnu mají nárok po odpracování prvních pěti, sedmi, deseti, patnácti a dvaceti let v organizaci.

Dalším motivátorem pro zaměstnance jsou pololetní prémie, o jejichž přidělení rozhodují jednatele společnosti na základě hospodářské situace podniku. Výši prémie určují sami jednatele, poté částku sdělí všem zaměstnancům na firemní schůzce.

Společnost svým zaměstnancům nabízí komfortní pracovní prostředí v jedné z administrativních budov v Praze 4 na Pankráci, kde podnik sídlí. Každý zaměstnanec má své trvalé pracoviště a je mu při nástupu do společnosti přidělen služební telefon a notebook, přičemž obojí může zaměstnanec využívat i pro své soukromé účely.

Zaměstnanecské benefity jsou všem pracovníkům poskytovány automaticky, aniž by pro jejich získání museli splňovat jakákoliv zvláštní kritéria. Výjimku tvoří jen odměny za odpracované roky ve společnosti.

5.2 Analýza dotazníkového šetření

Na ředitelství společnosti ROSSMANN spol. s.r.o. bylo mezi zaměstnance rozdáno 110 výtisků dotazníku. Vyplněný dotazník vrátilo 96 z nich, tedy 87 % všech oslovených. Vzhledem ke skutečnosti, že na ředitelství společnosti pracuje celkem 120 pracovníků, jedná se o vzorek s vysokou vypovídající hodnotou.

Dotazník byl mezi zaměstnance rozdán v tištěné podobě a dotazníkové šetření bylo anonymního charakteru. Tištěná forma dotazníku a jeho osobní rozdání mezi zaměstnance mělo zajistit vyšší návratnost dotazníku, než jaká byla předpokládána u rozeslání elektronické verze.

Respondenti odpovídali celkem na 23 otázek, z čehož 21 otázek uzavřených a 2 polootevřené s možností jedné či více odpovědí, nebo dopsáním vlastního názoru. Vyjma identifikačních otázek, byly všechny otázky zaměřeny na problematiku motivace

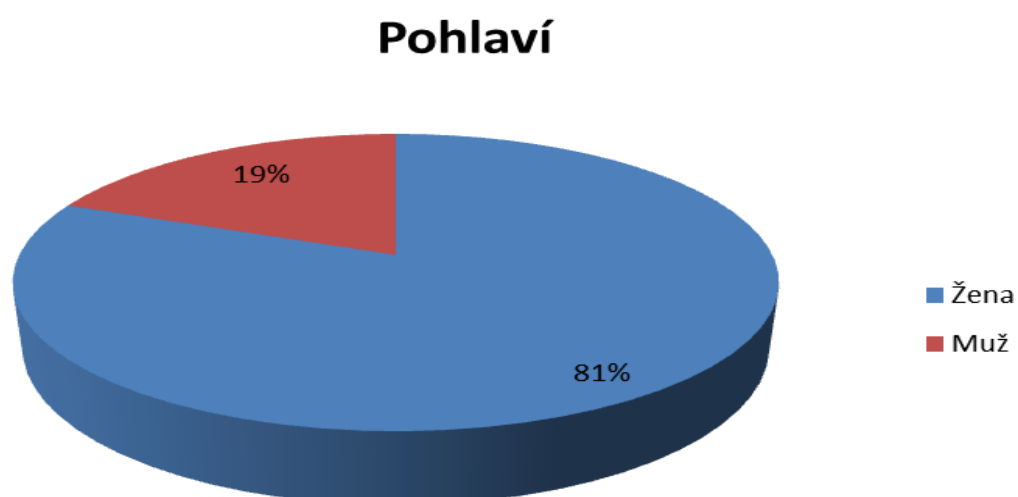
a stimulace na ředitelství společnosti ROSSMANN. Každý dotazník byl vložen do vlastní obálky a po jeho vyplnění zalepen, aby nedošlo k porušení anonymity respondenta.

5.2.1 Osobní údaje

Pohlaví respondentů

Z grafu vyplývá, že z celkového počtu 96 oslovených respondentů pracuje na ředitelství společnosti ROSSMANN 78 žen, které tak tvoří 81 % všech oslovených respondentů. Muži jsou zastoupeni v celkovém počtu 18, tedy 19 %. Z těchto údajů je tedy zřejmé, že většina zaměstnanců ředitelství společnosti je ženského pohlaví.

Obrázek 2: Pohlaví respondentů

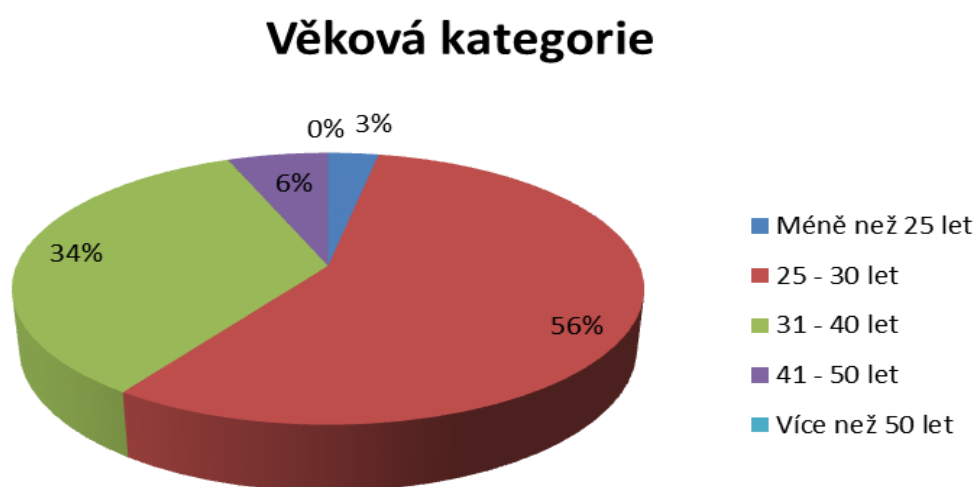


Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Věk respondentů

Společnost ROSSMANN zaměstnává nejvíce pracovníků ve věkové kategorii 25 – 30 let, jedná se o 54 lidí, tedy 56 % všech zaměstnanců. Druhou nejsilněji zastoupenou skupinou je věkové rozmezí 31 – 40 let. Do této kategorie spadá 33 (34 %) zaměstnanců. 6 (6 %) pracovníků je ve věku 41 – 50 let, 3 (3 %) lidé ještě nedosáhli věku 25 let. Mezi respondenty není nikdo starší věku 50 let.

Obrázek 3: Věk respondentů

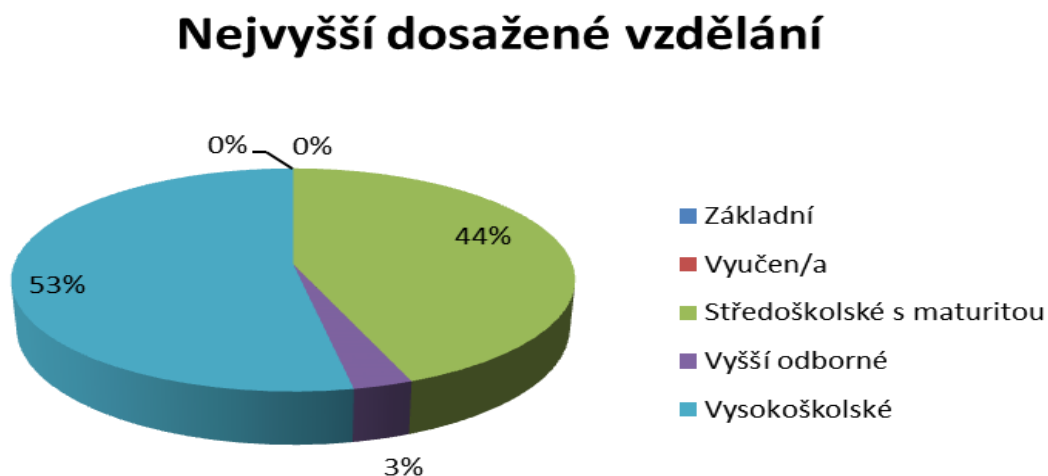


Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Nejvyšší dosažené vzdělání respondentů

Nejčastějším nejvyšším dosaženým vzdělání je v podniku vzdělání vysokoškolské. Vysokoškolský titul má ve společnosti 51 zaměstnanců, kteří tvoří 53 % všech respondentů. 42 (44 %) lidí uvádí jako nejvýše dosažené vzdělání středoškolské s maturitou, 3 (3 %) pracovníci mají vzdělání vyšší odborné. Kategorie „základní“ a „vyučen/a“ nemají mezi respondenty zastoupení.

Obrázek 4: Nejvyšší dosažené vzdělání

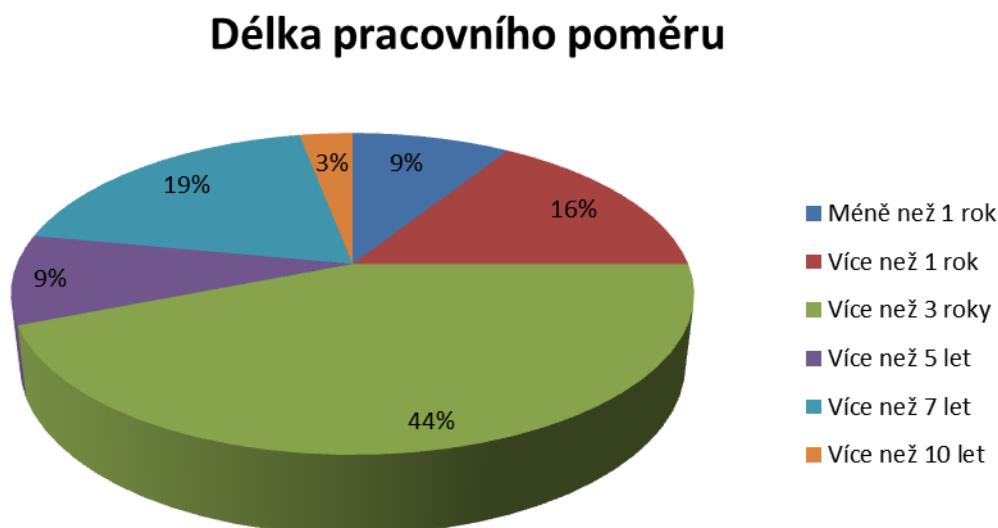


Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Délka pracovního poměru respondentů

Největší část zaměstnanců je ve společnosti zaměstnána v časovém rozmezí 3 – 5 let. Jedná se o 42 (44 %) dotázaných. Pracovní poměr kratší než 1 rok uvádí 9 (9 %) respondentů, 15 (16 %) oslovených v podniku působí 1 – 3 roky. Možnost odpovědi „Více než 5 let“ volí 9 (9 %) pracovníků, délku pracovního poměru v rozmezí 7 – 10 let udává 18 (19 %) zaměstnanců. Déle než 10 let jsou na ředitelství ROSSMANN spol. s.r.o. pouze 3 (3 %) respondenti.

Obrázek 5: Délka pracovního poměru



Zdroj: Vlastní šetření (2015)

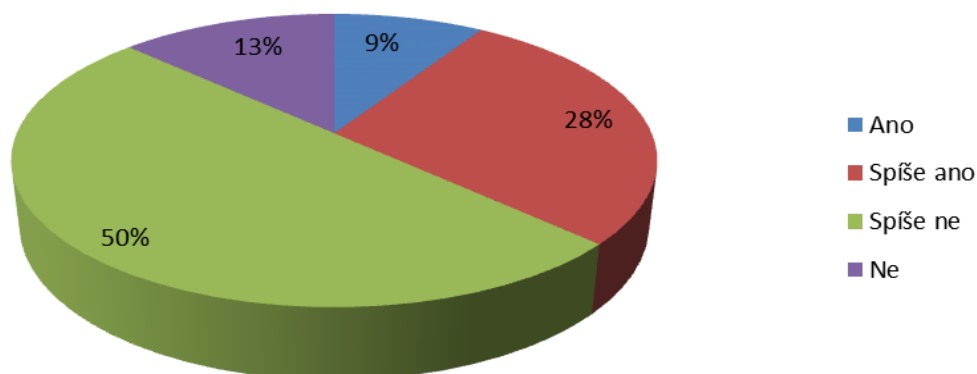
5.2.2 Motivace na pracovišti

Motivace v zaměstnání

Z analýzy tohoto grafu vyplývá, že nadpoloviční většina zaměstnanců se necítí být dostatečně motivována. Na otázku „Cítíte se být v zaměstnání dostatečně motivován/a?“ odpovědělo 48 (50 %) respondentů „spíše ne“, 12 (13 %) zaměstnanců „ne“. Motivováno se cítí být 9 (9 %) pracovníků a spíše motivováno pak 27 (28 %) lidí.

Obrázek 6: Motivace v zaměstnání

Cítíte se být v zaměstnání dostatečně motivován/a?



Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Faktory ovlivňující pracovní jednání respondentů

Dle grafu vyplývá, že při možnosti označení libovolného počtu odpovědí na otázku týkající se faktorů ovlivňující jednání respondentů je pro zaměstnance nejdůležitějším faktorem mzda, kterou volí 69 (72 %) z oslovených pracovníků. Dále je pro 63 (66 %) zaměstnanců důležitá pochvala a uznání, pro 60 (63 %) z nich pak dosažení vytyčeného cíle. Pracovní kolektiv považuje za důležitý 39 (41 %) zaměstnanců. Možnost kariérního růstu, možnost osobního růstu, zaměstnanecké benefity a zajímavost samotné činnosti, kterou pracovník vykonává, shodně volí 36 (38 %) dotázaných. Samostatnost a kompetence jsou pak podstatné pro 21 (22 %) z nich. Jistotu zaměstnání a pracovní podmínky považuje shodně za důležité 18 (19 %) respondentů. Jiné faktory, které by zaměstnance ředitelství společnosti ROSSMANN ovlivňovaly, nejsou nikým uvedeny.

Obrázek 7: Faktory ovlivňující pracovní jednání

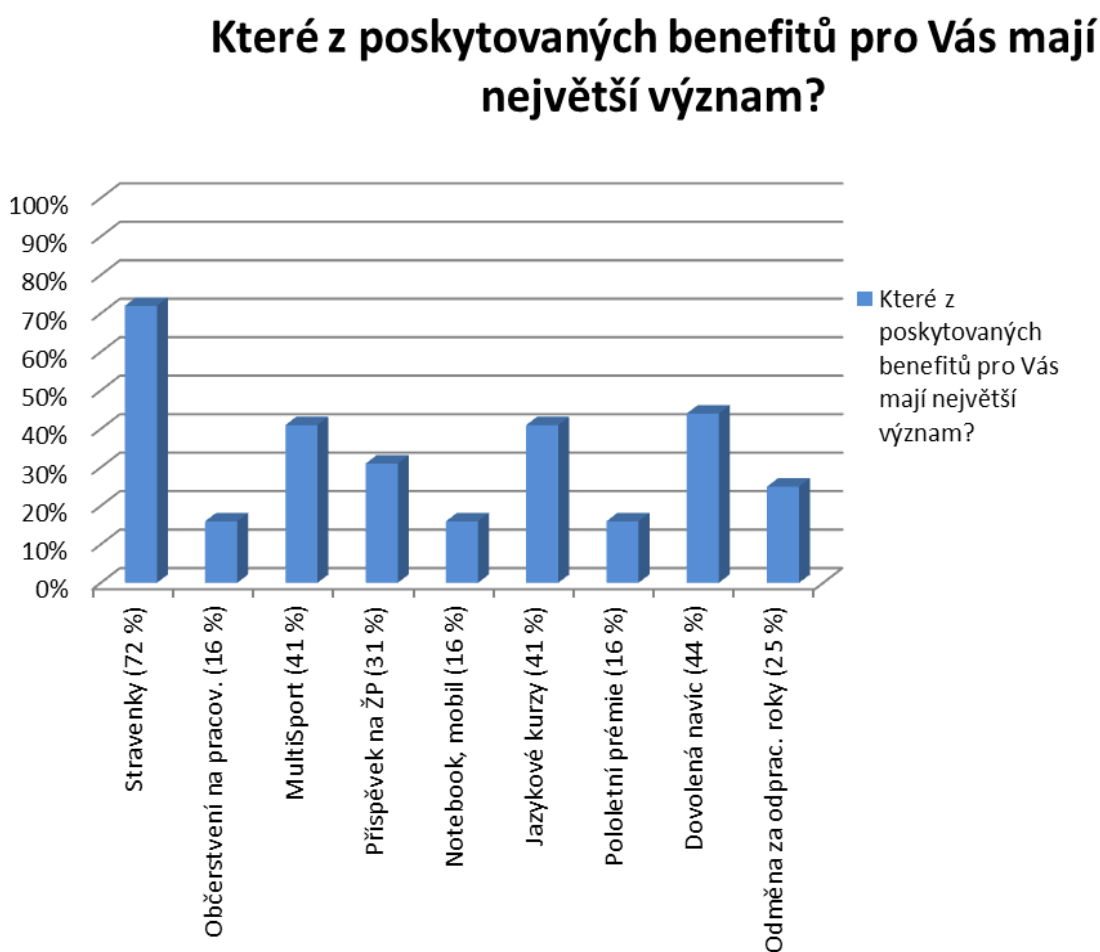


Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Významnost jednotlivých zaměstnaneckých benefitů

Při možnosti označení až tří nabízených odpovědí, jsou mezi respondenty nejlépe hodnoceny následující benefity: stravenky (69 respondentů, 72 %), dovolená navíc s ohledem na odpracované roky v podniku (42 zaměstnanců, tedy 44 %), 39 (41 %) pracovníků vnímá pozitivně příspěvek na sportovní aktivity v podobě členské karty MultiSport a možnost výuky cizích jazyků. Příspěvek na životní pojištění považuje za podstatný 30 (31 %) pracovníků. 24 (25 %) zaměstnanců přikládá důležitost finanční odměně za odpracované roky v organizaci. Nejméně významnými faktory pro respondenty jsou notebook, mobil a pololetní prémie přidělované dle hospodářské situace společnosti, tyto faktory volí 15 (16 %) zaměstnanců.

Obrázek 8: Významnost jednotlivých zaměstnaneckých benefitů



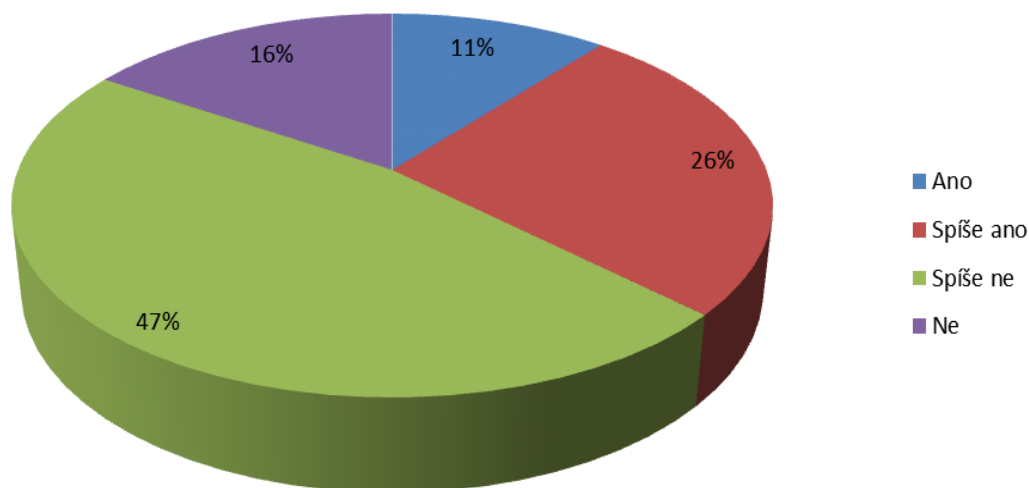
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Dostatečné platové ohodnocení respondentů

Dostačující platové ohodnocení za dobře odvedenou práci volí pouhých 11 (11 %) oslovených. Spíše dostačující mzdové ohodnocení charakterizuje 25 (26 %) zaměstnanců. Nadpoloviční většina se za svou práci necítí být dostatečně platově ohodnocena. Odpověď „spíše ne“ udává 45 (47 %) a „ne“ 15 (16 %) respondentů.

Obrázek 9: Platové ohodnocení

Cítíte se za svou dobře odvedenou práci dostatečně platově ohodnocen/a?



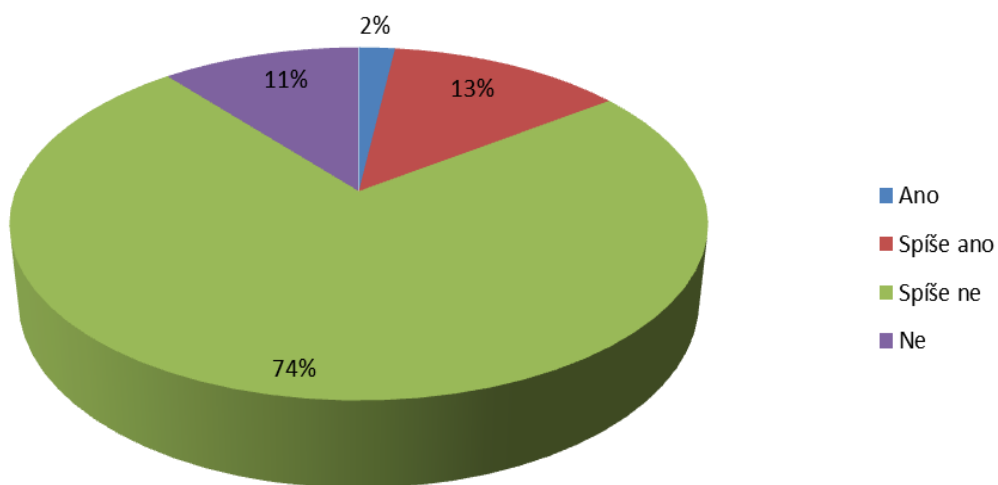
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Osobní růst

71 (74 %) respondentů spíše necítí, že by se zaměstnání ve společnosti ROSSMANN odráželo na jejich osobním růstu, 11 (11 %) tuto skutečnost necítí vůbec. 2 (2 %) respondentů odraz na svém osobním růstu vnímá kladně, 12 (13 %) pak spíše kladně.

Obrázek 10: Osobní růst

Odráží se Vaše práce na Vašem osobním růstu?



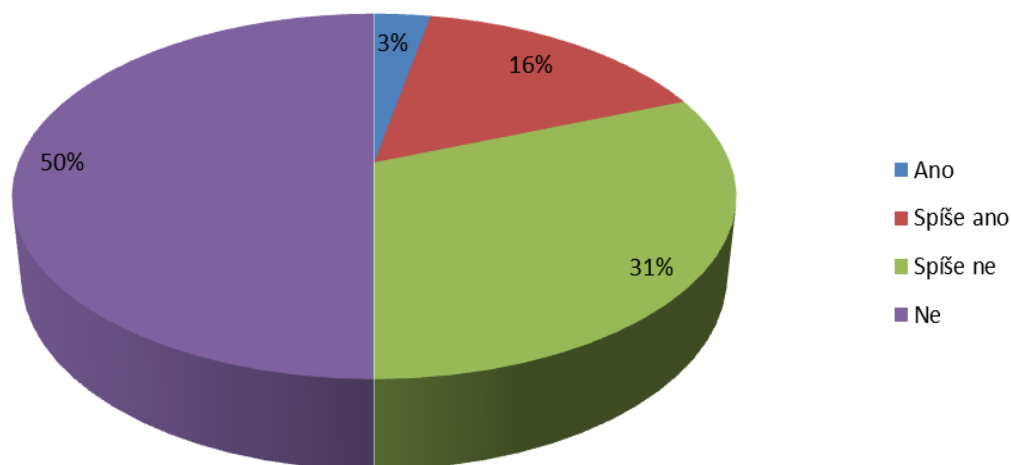
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Možnost kariérního růstu v organizaci dle vnímání respondentů

Tento faktor je na ředitelství společnosti vnímán převážně negativně. 48 (50 %) všech respondentů si myslí, že nemůže v podniku nikam kariérně růst a 30 (31 %) volí, že spíše nemůže. Jen 3 (3 %) lidé udávají, že je v této organizaci možné kariérně růst, odpověď „spíše ano“ vystihuje 15 (16 %) oslovených.

Obrázek 11: Kariérní růst

Je Vám v organizaci umožněn kariérní růst?



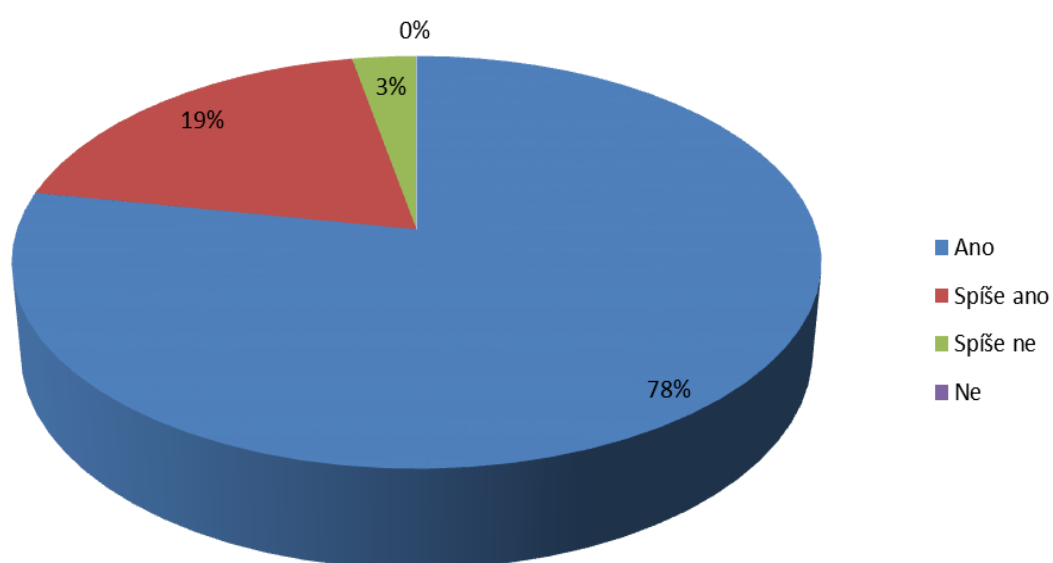
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Vzdělávání se na pracovišti

O další vzdělávací kurzy na pracovišti projevuje zájem 75 (78 %) všech respondentů. Zájem o vzdělání spíše má 18 (19 %) oslovených. Pouze 3 (3 %) zaměstnanci se o další vzdělávání se spíše nezajímají, úplný nezájem pak neuvádí nikdo.

Obrázek 12: Vzdělávání se na pracovišti

Máte zájem o další vzdělávání na pracovišti?



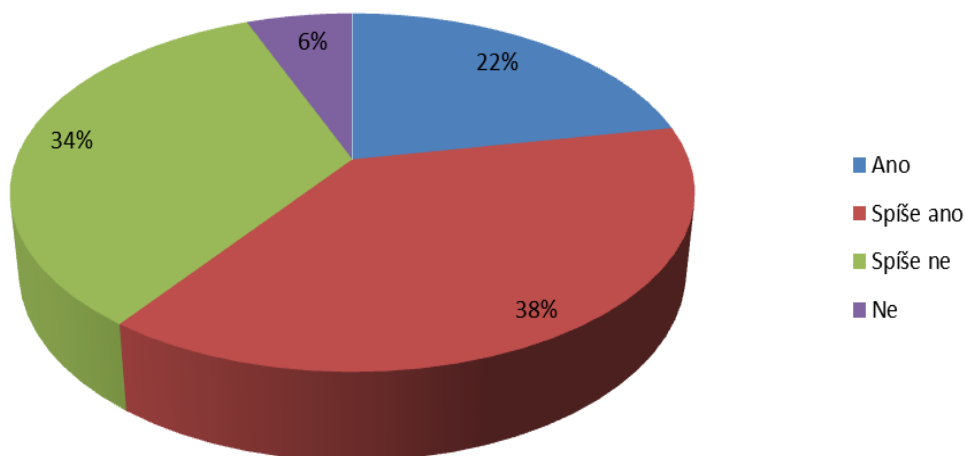
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Samostatné rozhodování při výkonu práce

Jak vyplývá z grafu, možnost samostatného rozhodování při výkonu práce vnímá pozitivně 60 % všech respondentů. 22 (22 %) uvádí, že má možnost se samostatně rozhodovat, 36 (38 %) oslovených volí možnost „spíše ano“. 33 (34 %) zaměstnanců se spíše samostatně rozhodovat nemůže a 3 (3 %) pracovníci se samostatně rozhodovat vůbec nemohou.

Obrázek 13: Samostatné rozhodování při výkonu práce

Máte možnost samostatného rozhodování při výkonu Vaší práce?



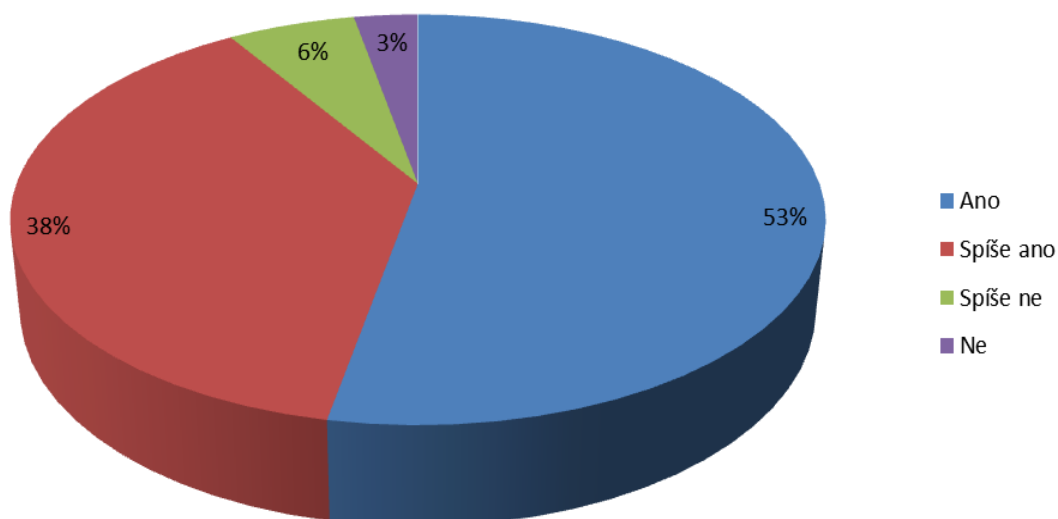
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Zajímavost vlastního zaměstnání

Za zajímavé své zaměstnání považuje 51 (53 %) respondentů, jako spíše zajímavé ho vnímá 36 (38 %) oslovených. Spíše nezajímavé je pro 6 (6 %) zaměstnanců a nezajímavé pro pouhé 3 (3 %) pracovníky.

Obrázek 14: Zajímavost vlastního zaměstnání

Považujete své zaměstnání za zajímavé?



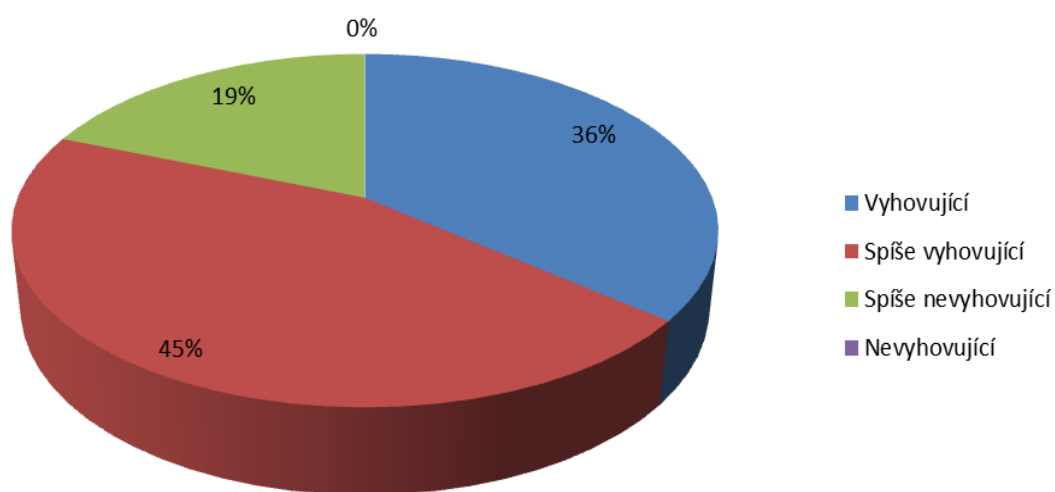
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Pracovní prostředí společnosti

Pracovní prostředí je mezi zaměstnanci hodnoceno velice pozitivně. Za vyhovující jej považuje 35 (36 %) oslovených, spíše vyhovující je pro 43 (45 %) zaměstnanců. Pouhých 18 (19 %) pracovní prostředí označuje za spíše nevhovující, nevhovující není pro žádné z respondentů.

Obrázek 15: Pracovní prostředí společnosti

Jak hodnotíte pracovní prostředí společnosti?



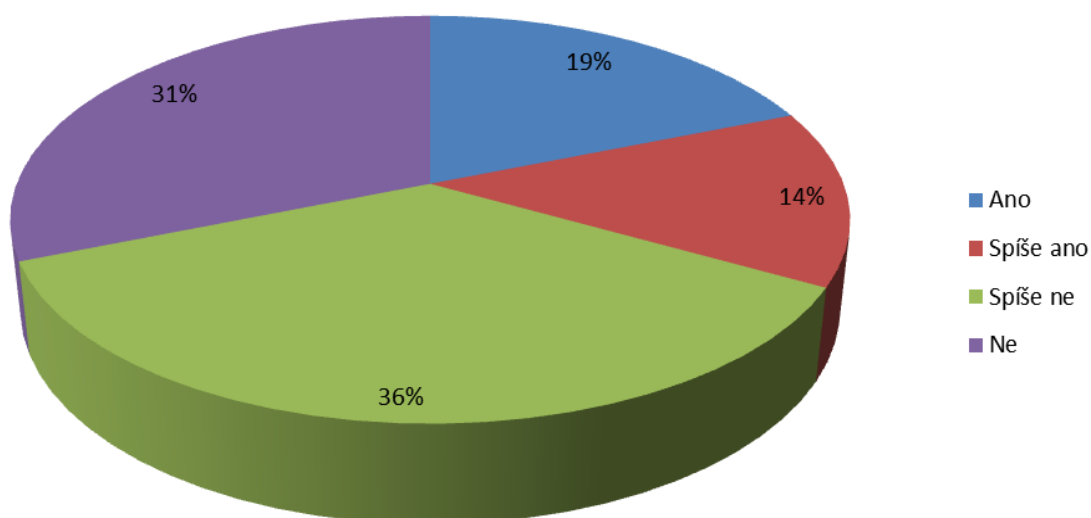
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Pocit jistoty zaměstnání

67 % všech respondentů udává, že jim zaměstnání na ředitelství společnosti ROSSMANN nepřináší pocit jistoty. 35 (36 %) odpovídá „spíše nepřináší“, 30 (31 %) zaměstnanců „nepřináší“. Pouhých 18 (19 %) oslovených ve svém zaměstnání jistotu pociťuje, 13 (14 %) spíše pociťuje.

Obrázek 16: Pocit jistoty zaměstnání

Přináší Vám Vaše zaměstnání pocit jistoty?

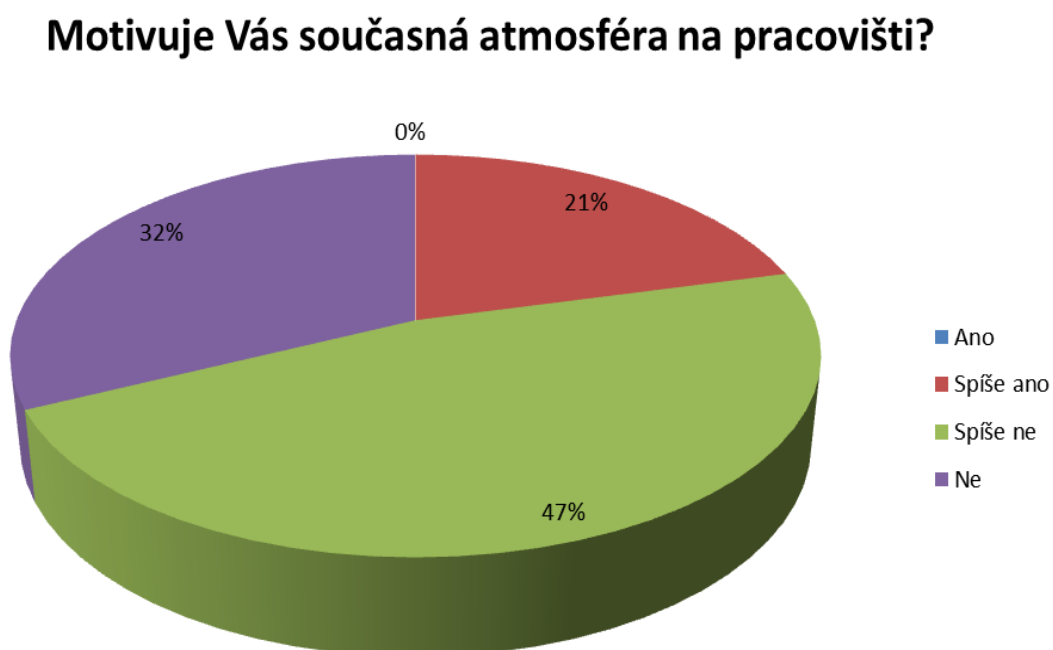


Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Současná atmosféra na pracovišti

Dle výsledků šetření je zřejmé, že současná atmosféra na pracovišti je pro většinu zaměstnanců nemotivující. Atmosféra nemotivuje 31 (32 %) respondentů, 45 (47 %) zaměstnanců se přiklání k volbě spíše nemotivujícího prostředí. 20 (21 %) pracovníků se na ředitelství společnosti ROSSMANN cítí být spíše motivováno. Nikdo z respondentů nevolí možnost motivujícího prostředí.

Obrázek 17: Současná atmosféra na pracovišti



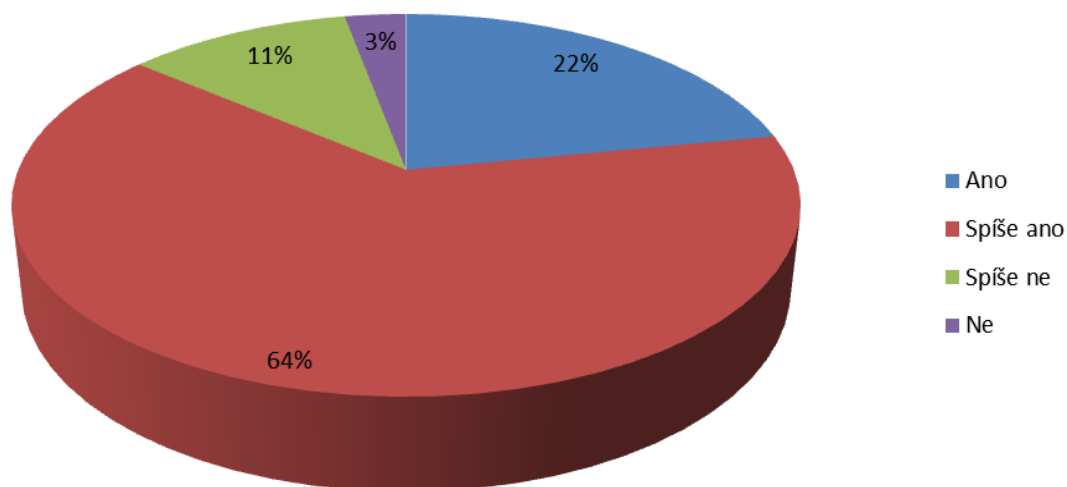
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Stres v zaměstnání

Často ve stresu jedná 21 (22 %) respondentů, možnost „spíše ano“ uvádí většina oslovených – 61 (64 %). Pocit častého jednání ve stresu spíše nemá 11 (11 %) zaměstnanců a 3 (3 %) dotázaní jej nemají vůbec.

Obrázek 18: Stres v zaměstnání

Jednáte ve svém zaměstnání často ve stresu?



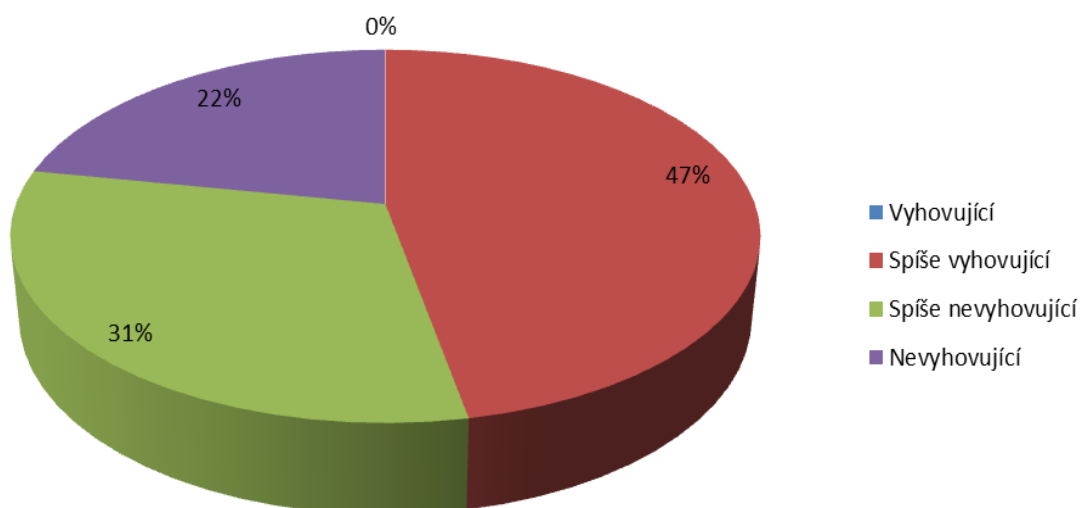
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Interpersonální vztahy na pracovišti

Jako vyhovující nevnímá interpersonální vztahy žádný z oslovených zaměstnanců. Spíše vyhovující jsou pro 45 (47 %) z nich. Spíše nevyhovující interpersonální vztahy udává 30 (31 %) z nich a nevyhovující vztahy na pracovišti jsou pro 21 (22 %) pracovníků společnosti.

Obrázek 19: Interpersonální vztahy

Jak hodnotíte interpersonální vztahy na Vašem pracovišti?



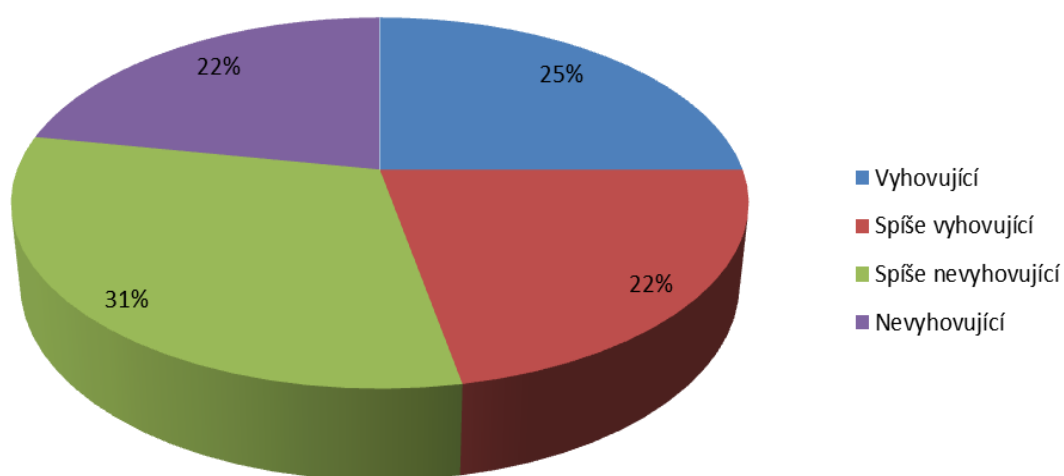
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Komunikace s nadřízeným pracovníkem

Jako vyhovující hodnotí komunikaci s nadřízeným 24 (25 %) pracovníků, spíše vyhovující je pro 21 (22 %) respondentů. Jako spíše nevyhovující ji pak uvádí 30 (31 %) z nich a nevyhovující je pro 21 (22 %) oslovených zaměstnanců.

Obrázek 20: Komunikace s nadřízeným

Jak hodnotíte komunikaci s Vaším nadřízeným?



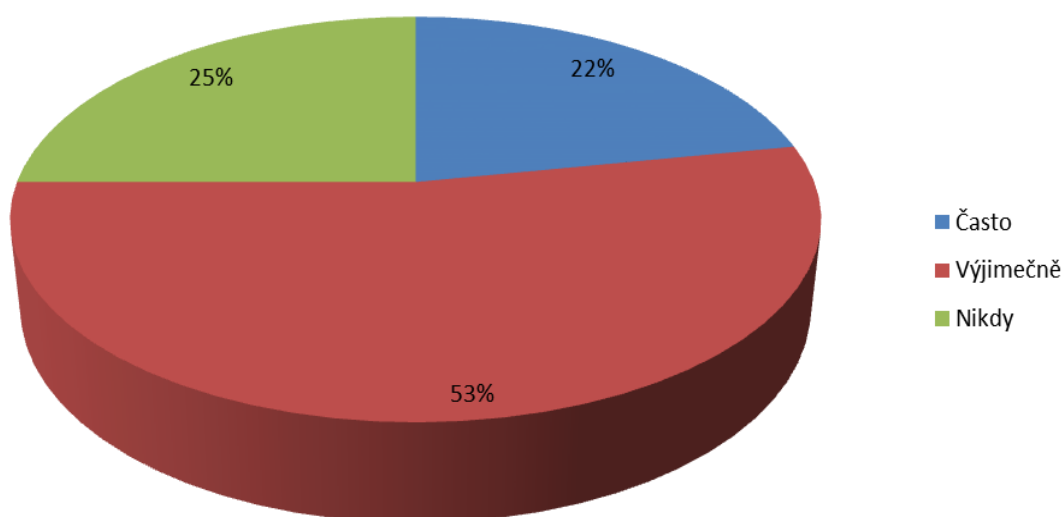
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Frekvence hodnocení práce respondentů s nadřízeným pracovníkem

Dle grafu je zřejmé, že u většiny pracovníků dochází k hodnocení jejich práce pouze výjimečně, tuto odpověď volí 51 (53 %) dotázaných. Často k hodnocení práce dochází u 21 (22 %) oslovených zaměstnanců, 24 (25 %) pracovníků pak není hodnoceno nikdy.

Obrázek 21: Hodnocení práce

Jak často probíhá hodnocení Vaší práce s nadřízeným?



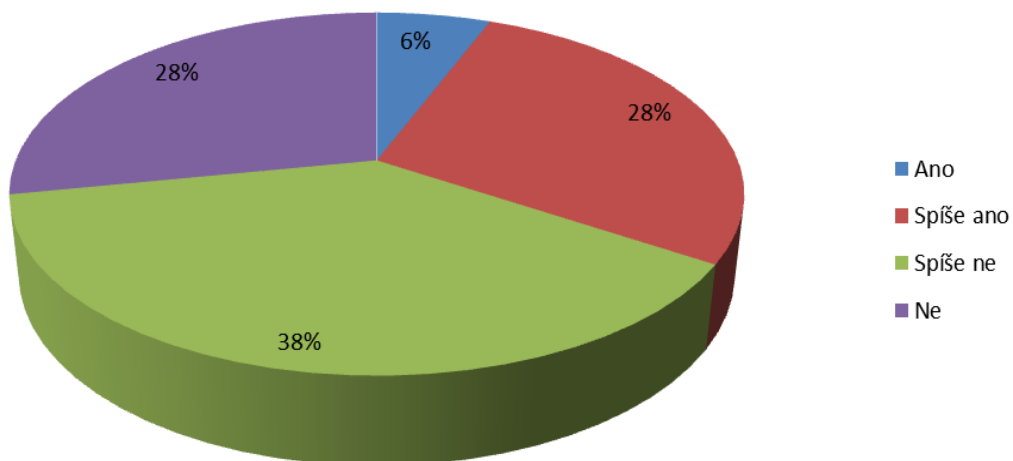
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Uznání a ústní pochvala v zaměstnání

66 % respondentů uvádí, že se jim nedostává uznání za jejich práci. 27 (28 %) se s uznáním, ústní pochvalou neseťkává vůbec, spíše se nedostává pak 36 (38 %) zaměstnancům. Pocit uznání má 6 (6 %) dotázaných, spíše má tento pocit pak 27 (28 %) pracovníků.

Obrázek 22: Uznání v zaměstnání

Dostává se Vám v zaměstnání uznání, ústní pochvaly?



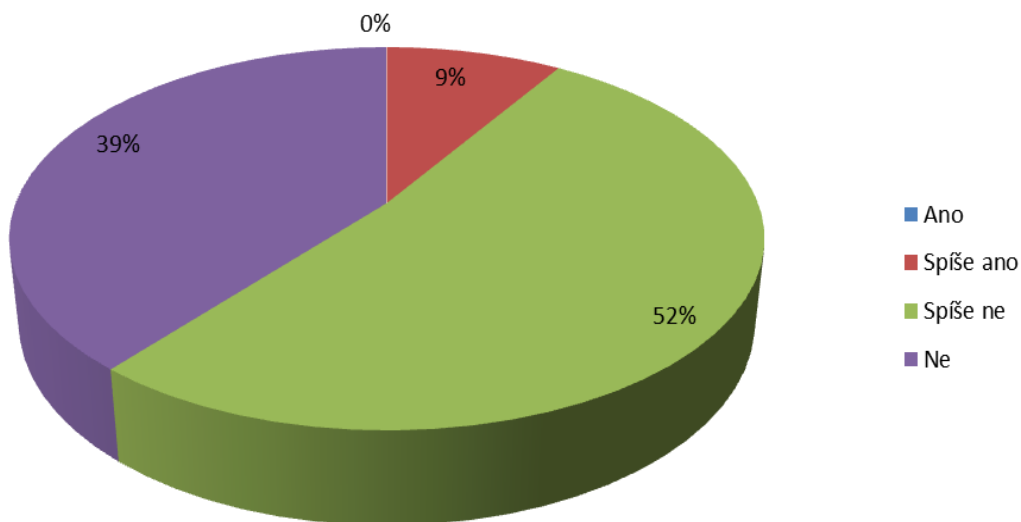
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Ocenění významu zaměstnanců pro společnost vrcholovým vedením

Zaměstnanci společnosti ROSSMANN si nepřipadají vrcholovým vedením dostatečně oceněni. 37 (39 %) respondentů udává, že vrcholové vedení neoceňuje jejich význam pro společnost. 50 (52 %) si myslí, že vedení jejich význam spíše neoceňuje. Jen 9 (9 %) zaměstnanců volí odpověď, že tento význam zaměstnanců pro podnik vedení společnosti spíše oceňuje. O úplném ocenění významu není přesvědčen žádný z oslovených.

Obrázek 23: Ocenění významu zaměstnanců pro společnost vrcholovým vedením

Oceňuje vrcholové vedení význam zaměstnanců pro společnost?



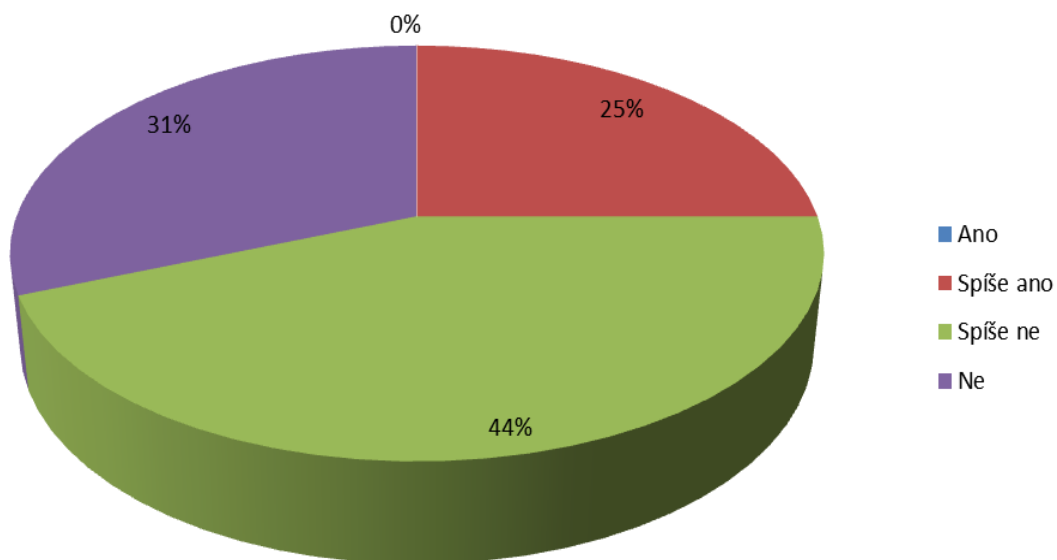
Zdroj: Vlastní šetření (2015)

Doporučení zaměstnání v organizaci

Práci u společnosti ROSSMANN by nedoporučilo svému příteli 30 (31 %) respondentů, spíše by ji nedoporučilo 50 (52 %) oslovených pracovníků ředitelství. 24 (25 %) zaměstnanců pak udává, že by společnost spíše doporučilo, bez váhání by zaměstnání v této společnosti nedoporučil pak žádný z nich.

Obrázek 24: Doporučení zaměstnání v organizaci

Doporučil/a byste svému příteli, který hledá zaměstnání, tento podnik?



Zdroj: Vlastní šetření (2015)

6 ZHODNOCENÍ A DOPORUČENÍ

ROSSMANN spol. s.r.o. je významnou společností na českém, i zahraničním, trhu. Aby se tato skutečnost nezměnila, musí podnik stále zlepšovat své služby klientům. Nespornou zásluhu na postavení a konkurenceschopnosti podniku mají všichni zaměstnanci společnosti. Z tohoto důvodu je důležité, aby vedení podniku o své zaměstnance chtělo a umělo pečovat. Aby vedení záleželo na blahu a spokojenosti jeho pracovníků. K dosažení uvedeného slouží nástroje motivace a stimulace zaměstnanců.

Hlavním cílem bakalářské práce je zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti ROSSMANN spol. s.r.o. a navrhnout případně změny za účelem zlepšení stávající situace plynoucí z výsledků dotazníkového šetření.

Ve zkoumaném podniku určitý motivační systém existuje. Neplní však správně svoji funkci, neboť zaměstnanci společnosti se necítí být dostatečně motivováni. Dle šetření je na vině nedodržování tří, ze čtyř, základních motivačních faktorů: úcty k lidem, projevu uznání lidem a zábavy na pracovišti. Zaměstnanci se cítí být vrcholovým vedením společnosti nedoceny, nepřipadají si pro management významní. Respondenti se dle šetření shodují na absenci projevu uznání a ústní pochvaly, napříč tomu, že je pro 66 % z nich tento faktor velice důležitý. Komunikace s přímým nadřízeným a hodnocení jejich vlastní práce vychází dle šetření také podprůměrně, jejich dobře odvedená práce je brána jako samozřejmost. Manažerská jednání zaměstnance demotivují. Dalším pro zaměstnance podstatným faktorem jsou dobré interpersonální vztahy. I ty z průzkumu vychází pro společnost ROSSMANN nepříznivě. Atmosféra panující na pracovišti není pro zaměstnance motivující a nevyhovuje jim. Zaměstnanci pocítují strach a práce jim nepřináší pocit jistoty. Špatná atmosféra se projevuje i v dalším doporučení nových zaměstnanců od stávajících osvědčených pracovníků. Říká se, že nejlepší je doporučení. Je-li kvalitním pracovníkem do společnosti někdo doporučen, dá se předpokládat, že jeho kvality budou také vysoké. O tuto výhodu se společnost připravuje, neboť svému příteli by podnik spíše nedoporučilo a nedoporučilo 75 % všech oslovených zaměstnanců.

Dle rozhovoru s personalistkou společnosti je zřejmé, že má podnik zájem svůj motivační program stále vylepšovat. Výsledky šetření potvrzují důležitost Kampových (2000) čtyř

motivačních faktorů – úcty k lidem, projevu uznání lidem, poskytnutí odpovědnosti lidem a zábavy na pracovišti. Dle uvedených výsledků by firma měla začít pracovat na dobrých interpersonálních vztazích, projevovat svým zaměstnancům uznání za dobře odvedenou práci, ctít je. Dále by se společnost měla zaměřit na celkovou atmosféru na pracovišti a vzbudit ve svých pracovnících pocit jistoty. Zaměstnancům by mělo být umožněno problémy přesně pojmenovat a vedení společnosti by z těchto výsledků mělo vyvodit závěr a další kroky ke zlepšení této situace.

Další oblastí, kde je prostor pro zlepšení, jsou samotné zaměstnanecké benefity. Nejlépe hodnoceným benefitem jsou stravenky, dále pak bonusová dovolená za odpracované roky ve společnosti, jazykové kurzy a příspěvek na sport.

Z dotazníkového šetření jasně vyplývá zájem pracovníků o další vzdělávání na pracovišti. Zaměstnanci nemají pocit, že by díky svému zaměstnání jakkoliv rostli, ať už se jedná o osobní nebo kariérní růst. Chce-li společnost snižovat fluktuaci ze strany osvědčených pracovníků, kteří dobře ovládají svoji práci, měla by jim umožnit se dále vzdělávat, aby zaměstnanci nabývali dojmu, že nestagnují, a že je jejich zaměstnání i po tolika letech stále přínosem pro ně samé.

Spolu s osobním rozvojem a dalším vzděláváním souvisí také kariérní růst. Vzhledem k vysoké vzdělanosti ve společnosti, kdy většina zaměstnanců má vysokoškolský titul, další vyšší odborné vzdělání nebo středoškolské vzdělání a spousta zaměstnanců si vysokoškolské vzdělání v současné době doplňuje, se dá očekávat, že zaměstnanci nebudou chtít ve společnosti zůstat, pokud jim nebude umožněno z pozic asistentů a specialistů růst do pozic s větší kompetencí. Společnost by se měla pokusit navrhnout a propracovat systém kariérního růstu, aby o své kvalitní zaměstnance nepřicházela právě z tohoto důvodu.

Kladně hodnoceným benefitem je bonusová dovolená za odpracované roky ve společnosti. Zde se nabízí zavést pro zaměstnance jednorázový příspěvek na dovolenou, a to jednou ročně. Tento bonus se stává v posledních letech oblíbený nejen mezi zaměstnanci, ale i samotnými zaměstnavateli. Jedná se o ideální doplněk k bonusové dovolené.

Celkový dojem z rozhovoru i dotazníkového šetření je spíše negativní. Zaměstnanci společnosti ROSSMANN spol. s.r.o. jsou vzdělaní mladí lidé, kteří mají rádi své zaměstnání, jejich práce je pro ně zajímavá, pracovní prostředí je vyhovující. Ostatní faktory, které jsou pro ně při výkonu práce důležité, však nejsou ve společnosti zastoupeny v uspokojivé míře, nebo nejsou zastoupeny vůbec. Pracovníci se necítí být motivováni a připadají si snadno nahraditelní, jistotu zaměstnání nepocítují.

I přes kritiky Herzbergovy teorie potřeb, je z výše uvedeného textu patrný její přínos pro organizaci. Oslovení zaměstnanci podle ní dokážou, jak uvádí Kilíková a Jakušová (2008), faktory pojmenovat a odlišit jejich rozdílné působení. Na základě získaných poznatků je pak organizace schopna vytvořit její motivační program. Z dotazníkového šetření je také patrné prolínání motivačních a hygienických faktorů. Dle Kilíkové a Jakušové (2008) však není z praktického hlediska možné faktory striktně oddělit. Nejvíce je tato skutečnost patrná u hmotného faktoru mzdy. Jak udává Koubek (2008), faktory jsou zcela odlišné a nejsou samy sobě protiklady. Motivátory vedou ke spokojenosti, ale jejich nepřítomnost nutně nemusí vyvolat nespokojenost a zároveň přítomnost hygienických faktorů vždy nemusí vyvolat spokojenost, ale nepřítomnost nespokojenost vyvolá. S tím se ztotožňuje i Pauknerová (2012) a zdůrazňuje, že žádoucí pracovní motivace je závislá na přítomnosti pracovní spokojenosti. I když je dobré mít na mysli, že zákonitě pracovní spokojenost neznámá, že pracovníci nebo celý tým jsou motivováni. Podle Kampa (2000) je proto správné vzít v úvahu, co je pro lidi důležité natolik, aby byli motivováni, a pak k práci přistupovali s nadšením.

7 ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo zhodnotit oblast motivace a stimulace zaměstnanců ve společnosti ROSSMANN spol. s.r.o. a navrhnout případné změny v této oblasti. Na motivaci pracovníků je v dnešní době kladen velký důraz, avšak ne vždy je tato oblast vedoucími pracovníky správně uchopena. Pochopení principů správného motivování vyžaduje nejen studium odborné literatury a dokumentací, ale také přítomnost obyčejné empatie, vcítění se do druhého. Jedná se přeci o motivaci **lidí**.

Prvním dílčím cílem bylo vymežit oblast motivace a stimulace v teoretické rovině. Tento cíl byl splněn v teoretické části práce, která byla zpracována na základě metody studia dokumentů a odborné literatury. V této části byly definovány zejména pojmy motivace, stimulace, motiv a stimul. Dále se tato část podrobněji zabývala vybranými motivačními teoriemi, typy motivace, jejími zdroji, faktory i chybami, kterých se vedoucí pracovníci dopouští. Dále byla v literární rešerši vysvětlena pravidla stimulace, její prostředky, vybrané teorie a na závěr této části i oblasti, kde je stimulace využíváno. Neboť tuto problematiku v minulosti prezentovalo mnoho autorů, a každý autor na ni nahlížel jinak, došlo v teoretické části ke komparaci názorů několika vybraných autorů. Jejich názory na oblast motivace a stimulace se ve výsledném pohledu shodovaly.

Na teoretickou část navazovala část praktická. Dílčími cíli této části bylo charakterizovat motivaci a stimulaci na ředitelství společnosti ROSSMANN spol. s.r.o. pro Českou republiku, zjistit, co zaměstnance motivuje k lepším pracovním výkonům a prošetřit zastoupení těchto stimulů v organizaci. Hlavním cílem této části, i celé práce, pak bylo právě zhodnocení oblasti motivace a stimulace ve vybraném podniku a navrhnutí případných zlepšení. Všechny uvedené cíle byly splněny.

Praktická část byla započata rozhovorem s personalistkou společnosti. Z tohoto rozhovoru byly získány základní informace o společnosti, o její organizačně – řídicí struktuře. Došlo v něm k seznámení s personálním oddělením společnosti, motivačním a odměňovacím systémem i samotnou atmosférou a interpersonálními vztahy na pracovišti. Na rozhovor navazovalo dotazníkové šetření mezi zaměstnanci ředitelství společnosti. Prostřednictvím výsledků z dotazníkového šetření byly získány potřebné informace o této oblasti z pohledu

převážně administrativních pracovníků ředitelství. Dotazník byl inspirován Herzbergovou dvoufaktorovou teorií. Zabýval se faktory důležitými pro zaměstnance a jejich přítomností ve společnosti. Dalším tématem byla atmosféra a interpersonální vztahy na pracovišti. Atmosféra a vztahy mezi pracovníky byly vnímány z pohledu personalistky i z pohledu administrativních pracovníků stejně negativně.

Výsledky dotazníkového šetření byly převážně negativního charakteru. Zaměstnanci dokázali všechny faktory pojmenovat. Z průzkumu vyšlo, že zaměstnanci se necítí být motivováni, atmosféra i vztahy na pracovišti jsou velice špatné, ve společnosti panuje pocit strachu, nejistoty a nedůvěry. Pracovníci si připadají být nedocení.

Společnosti ROSSMANN spol. s.ro. byly na základě těchto výsledků doporučeny návrhy pro zlepšení stávající negativní situace.

Všechny stanovené cíle byly v této práci splněny.

8 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

1. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
2. BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ Ivan. *Psychologie a sociologie v řízení firmy: Cesty efektivního využití lidského potenciálu podniku*. 1. vyd. Praha: Prospektrum, 1994. 411 s. ISBN 80-7175-010-7.
3. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
4. DAIGELER, Thomas. *Vedení lidí v kostce: Techniky vedoucí k úspěchu*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 112 s. ISBN 978-80-247-2158-3.
5. DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 339 s. ISBN 80-7079-202-7.
6. DONNELLY, H. James, GIBSON, L. James, IVANCEVICH, M. John. *Management*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1997. 824 s. ISBN 80-7169-422-3.
7. DUCHOŇ, Bedřich, ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.
8. KAMP, Di. *Manažer 21. století*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2000. 212 s. ISBN 80-247-0005-0.
9. KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 3. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 144 s. ISBN 978-80-247-3566-5.
10. KILÍKOVÁ, Mária, JAKUŠOVÁ Viera. *Teória a prax v manažmentu v ošetrovatelstve*. 1. vyd. Martin: Osveta, 2008. 149 s. ISBN 978-80-8063-290-8.
11. KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

12. KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 4. rozšíř. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
13. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 380 s. ISBN 978-80-2471-349-6.
14. NIERMEYER, Rainer, SEYFFERT Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 112 s. ISBN 80-247-1223-7.
15. PAUKNEROVÁ Daniela a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 264 s. ISBN 978-80-247-3809.
16. PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. dopl. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.
17. PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: Praktický atlas managementu*. 3. aktualiz. a rozšíř. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
18. PLEVOVÁ, Ivana a kol. *Management v ošetrovatelství*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 304 s. ISBN 978-80-247-3871-0.
19. PROVAZNÍK, Vladimír, KOMÁRKOVÁ Růžena. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. 128 s. ISBN 978-80-245-0703-3.
20. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.
21. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb: Jak se vyvarovat nejzávažnějších chyb při řízení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 176 s. ISBN 978-80-247-3176-6.
22. URBÁNEK, Tomáš. *Strukturální modelování v psychologii*. 1. vyd. Brno: Psychologický ústav AV ČR a Nakladatelství Pavel Křepela, 2000. 234 s. ISBN 80-902653-4-0

23. VEBER, Jaromír a kol. *Management*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009. 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.

Internetové zdroje:

1. ČESKOMORAVSKÝ ODBOROVÝ SVAZ ŠKOLSTVÍ. Motivace a efektivní stimulace ke stabilizaci – sondy 9/2014. *Český odborový svaz školství* [online]. 2014 [cit. 2014-12-30]. Dostupné z WWW: <http://www.kros-msk.cz/node/1179>
2. NÁHLOVSKÝ, Pavel. 10 principů motivace. *Bosston.cz* [online]. 2010 [cit. 2015-02-01]. Dostupné z WWW: <http://www.bosston.cz/clanek/10-principu-motivace>
3. ROSSMANN spol. s.r.o. O nás. *Rossmann spol. s.r.o.* [online]. 2015 [cit. 2015-03-14]. Dostupné z WWW: <http://www.rossmann.cz/o-nas/>
4. ÚSTAV ADIKTOLOGIE V PRAZE. Obecná teorie motivace. *Ústav adiktologie v Praze* [online]. 2008 [cit. 2015-01-24]. Dostupné z WWW: http://snncls.cz/wp/wp-content/uploads/file/Motivace_Moos.pdf

9 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Logo společnosti	36
Obrázek 2: Pohlaví respondentů	42
Obrázek 3: Věk respondentů.....	43
Obrázek 4: Nejvyšší dosažené vzdělání.....	44
Obrázek 5: Délka pracovního poměru	45
Obrázek 6: Motivace v zaměstnání.....	46
Obrázek 7: Faktory ovlivňující pracovní jednání	47
Obrázek 8: Významnost jednotlivých zaměstnaneckých benefitů	48
Obrázek 9: Platové ohodnocení	49
Obrázek 10: Osobní růst	50
Obrázek 11: Kariérní růst	51
Obrázek 12: Vzdělávání se na pracovišti.....	52
Obrázek 13: Samostatné rozhodování při výkonu práce	53
Obrázek 14: Zajímavost vlastního zaměstnání	54
Obrázek 15: Pracovní prostředí společnosti	55
Obrázek 16: Pocit jistoty zaměstnání.....	56
Obrázek 17: Současná atmosféra na pracovišti	57
Obrázek 18: Stres v zaměstnání.....	58
Obrázek 19: Interpersonální vztahy.....	59

Obrázek 20: Komunikace s nadřízeným	60
Obrázek 21: Hodnocení práce.....	61
Obrázek 22: Uznání v zaměstnání	62
Obrázek 23: Ocenění významu zaměstnanců pro společnost vrcholovým vedením.....	63
Obrázek 24: Doporučení zaměstnání v organizaci	64

10 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: Rozhovor s personalistkou společnosti

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření

Příloha č. 3: Přehled výsledků dotazníkového šetření

Příloha č. 1: Rozhovor s personalistkou společnosti

1. CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI: Popište, prosím, organizačně - řídicí strukturu společnosti, oddělení HR, profil zaměstnanců společnosti.

ROSSMANN spol. s.r.o. je původem z Německa a její první prodejna byla otevřena již v roce 1972. Majitelem společnosti je pan Dirk Rossmann. Od roku 1994 společnost působí také na českém trhu. Dle obchodního rejstříku má společnost pět jednatelů. Oficiálně ale podnik v České republice řídí dva z nich. Za společnost jednájí vždy společně. Každý z nich má na starost některá oddělení ředitelství. První z nich řídí oddělení financí, oddělení HR, oddělení IT, oddělení revize. Druhý jednatel se stará o oddělení provozu, nákupu, logistiky, marketingu, expanze, technické oddělení. Každé oddělení má svého ředitele nebo manažera, ti jsou podřízeni přímo jednatelům. Oddělení jsou dále složena ze specialistů a asistentů. Oficiálně je struktura dělena do tří vrstev – top management, střední management a řadoví administrativní pracovníci. Vrcholový management je složen z jednatelů, HR ředitelky, ředitelky nákupu, provozu, IT ředitele a ředitele logistiky. Ostatní ředitelé a manažeři spadají do středního managementu. Do středního managementu jsou ještě řazeni nákupčí společnosti. Všichni ostatní zaměstnanci jsou označováni jako administrativní pracovníci. Administrativní pracovníci tvoří 76 % všech zaměstnanců společnosti, zbylá část je vrcholové vedení a střední management.

HR oddělení máme rozdělené do tří pomyslných pododdělení. Jedna část se stará o personalistiku na centrále – nábor zaměstnanců, prodlužování smluv, ukončení pracovních smluv, mzdy, školení, motivační programy. Druhý úsek zajišťuje personalistiku pro naše prodejny, jejich náplň práce je vlastně stejná jako pro oddělení spravující ředitelství. Poslední je zákaznický servis, ten se stará o zajištění blaha pro naše klienty. Řeší jejich přání a stížnosti, napravuje vzniklé problémy.

Společnost ROSSMANN zaměstnává převážně ženy. Na ředitelství společnosti je mladý kolektiv, nejvíce zaměstnanců je zde ve věku 25 – 40 let. Dle průzkumů HR oddělení má převážná část zaměstnanců vysokoškolské vzdělání, ostatní pak

středoškolské nebo vyšší odborné. Spousta zaměstnanců v současné době studuje vysokou školu a své vzdělání si doplňuje. Nejvíce zastoupenou skupinou jsou ve firmě zaměstnanci, kteří ve společnosti pracují 3 – 5 let. Velkým problémem je vysoká fluktuace ze strany zaměstnanců, kterou se společnost nyní snaží řešit.

2. Popište motivační a odměňovací systém ve společnosti:

Všichni zaměstnanci ve společnosti pobírají fixní mzdu. Mzda je zasílána na bankovní účet každého zaměstnance, kterým musí všichni pracovníci disponovat. Mzda je zasílána periodicky každý měsíc. Mzdu netvoří žádné další bonusové složky.

V rámci motivačních programů pracovníci:

- pobírají stravenky (příspěvek zaměstnavatele 45 %) v padesáti korunové hodnotě za odpracovaný den;*
- mají možnost využívat občerstvení (teplé nápoje) na pracovišti zdarma;*
- mohou navštěvovat jazykové kurzy (90 minut týdně). Každý zaměstnanec má možnost si vybrat z anglického či německého jazyka. Tento kurz plně hradí zaměstnavatel. Tento benefit je mezi zaměstnanci velice oblíbený.*
- dostávají příspěvek na sportovní aktivity v podobě členské karty MultiSport.*
- mají nárok na bonusovou dovolenou. Bonusová dovolená je přidělována za odpracované roky. Za každý odpracovaný rok má zaměstnanec nárok na jeden den bonusové dovolené navíc. Nejvíce je možné získat 5 bonusových dní, tzn., že po pěti letech se tento benefit již neúročí.*
- získávají finanční odměny za dopracované roky u společnosti. Odměny jsou ve výši 3 000 Kč za 5 let, 5 000 Kč za 7 let, 7 000 Kč za 10 let, 10 000 Kč za 15 let a 15 000 Kč za 20 let působení u společnosti. Dále tento systém ještě rozpracován není. Nejdéle pracující zaměstnanec působí v podniku 19 let.*

- mají možnost získat pololetní prémie. Ty jsou zaměstnancům přidělovány podle hospodářské situace podniku. Výši prémie určují jednatele společnosti.
- dostávají při nástupu do zaměstnání mobilní telefon a notebook. Obojí mohou využívat též k soukromým účelům.

Benefity jsou přidělovány všem pracovníkům automaticky dle obecně platných pravidel společnosti.

3. Interpersonální vztahy, atmosféra na pracovišti:

Vztahy mezi zaměstnanci ve stejné linii jsou jistě na lepší úrovni, než vztahy napříč těmito úrovněmi. Administrativními pracovníky bývá často vyčítáno, že jejich práci vrcholové vedení nedokáže ocenit, ba dokonce si stěžují na arogantní a povýšené chování některých členů středního a vrcholového managementu. Nevěří svým nadřízeným, nevěří vrcholovému vedení. Ať už po lidské stránce nebo v jejich schopnosti a dovednosti. Vztahy ve společnosti ROSSMANN jsou spíše horší než lepší. Lidé si vzájemně nevěří. V minulosti bylo období, kdy vedení ukončilo spoustu zaměstnaneckých poměrů, aniž by tato rozhodnutí pracovníkům zdůvodnila. Od této doby na pracovišti panuje atmosféra strachu. Zaměstnanci si myslí, že mohou být vyhozeni bez řádné příčiny. Dle průzkumů ve společnosti je zřejmé, že práce ve společnosti ROSSMANN nepřináší téměř nikomu pocit jistoty zaměstnání. Lidé stále doufají, že se něco změní, ale v období 11/2014 – 2/2015 byl podán velký počet výpovědí ze strany zaměstnanců. Velkou nevýhodou také je, že nejčastěji odcházejí zaměstnanci, kteří u společnosti vydrželi 5 let. Odnášejí tak know-how a na personálním oddělení je najít náhradu, která se ovšem musí opět zaučit a zvyknout si na systém ve společnosti. Zaměstnanci tvrdí, že jim není ve společnosti umožněn kariérní růst. Pak je logické, že za ním odchází do jiné organizace.

4. Názor personalistky společnosti na motivační systém podniku:

Motivační systém jistě není bez chyby. Personální oddělení na jeho vylepšení neustále pracuje. Nejdůležitější je vnímat skutečně potřeby všech zaměstnanců a snažit se postupnými kroky k uspokojení těchto potřeb přiblížit.

Příloha č. 2: Dotazníkové šetření

Dobrý den, jmenuji se Tereza Zapletalová a jsem studentkou 3. ročníku bakalářského studia Provozně ekonomické fakulty na České zemědělské univerzitě v Praze.

Dovoluji si Vás tímto požádat o vyplnění mého dotazníku, který je součástí bakalářské práce na téma Motivace a stimulace pracovníků v podniku. Všechny údaje v dotazníku jsou důvěrné a budou sloužit pouze ke zpracování mé bakalářské práce. Dotazník je anonymní. Cílem tohoto dotazníkového šetření je zhodnotit oblast motivace a stimulace ve společnosti ROSSMANN spol. s.r.o.

Moc děkuji za Vaši ochotu i Váš čas!

1. Cítíte se být v zaměstnání dostatečně motivován/a?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Které faktory Vás nejvíce ovlivňují ve Vašem pracovním jednání? (vyberte více možností)

- Dosažení cíle
- Pochvala, uznání
- Možnost kariérního růstu
- Možnost osobního růstu
- Zajímavost samotné činnosti
- Samostatnost, kompetence
- Mzda
- Zaměstnanecké benefity
- Jistota zaměstnání
- Pracovní kolektiv
- Pracovní podmínky
- Jiné: _____

3. **Které z poskytovaných benefitů pro Vás mají největší význam?** (*max. 3 odpovědi*)

- Stravenky
- Občerstvení na pracovišti zdarma (teplé nápoje)
- Příspěvek na sportovní aktivity – karta MultiSport
- Příspěvek na životní pojištění
- Notebook, mobil
- Jazykové kurzy
- Pololetní prémie dle hospodářské situace společnosti
- Dovolena navíc dle odpracovaných let
- Finanční odměna za odpracovaná léta ve společnosti (5, 7, 10, 15, 20 let)

4. **Cítíte se za svou dobře odvedenou práci dostatečně platově ohodnocen/a?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. **Odráží se Vaše práce na Vašem osobním růstu?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. **Je Vám v organizaci umožněn kariérní růst?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. **Máte zájem o další vzdělávání na pracovišti?**

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Máte možnost samostatného rozhodování při výkonu Vaší práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Považujete své zaměstnání za zajímavé?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Jak hodnotíte pracovní prostředí společnosti?

- Vyhovující
- Spíše vyhovující
- Spíše nevhovující
- Nevhovující

11. Přináší Vám Vaše zaměstnání pocit jistoty?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Motivuje Vás současná atmosféra na pracovišti?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Jednáte ve svém zaměstnání často ve stresu?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Jak hodnotíte interpersonální vztahy na Vašem pracovišti?

- Vyhovující
- Spíše vyhovující
- Spíše nevhovující
- Nevhovující

15. Jak hodnotíte komunikaci s Vaším nadřízeným?

- Vyhovující
- Spíše vyhovující
- Spíše nevhovující
- Nevhovující

16. Jak často probíhá hodnocení Vaší práce s nadřízeným?

- Často
- Výjimečně
- Nikdy

17. Dostává se Vám v zaměstnání ústní pochvaly, uznání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Oceňujete vrcholové vedení význam zaměstnanců pro společnost?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Doporučil/a byste svému příteli, který hledá zaměstnání, tento podnik?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Pohlaví:

- Žena
- Muž

21. Věková kategorie:

- Méně než 25 let
- 25 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- Více než 50 let

22. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Základní
- Vyučen/a
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

23. Jak dlouho jste ve společnosti zaměstnán/a?

- Méně než 1 rok
- Více než 1 rok
- Více než 3 roky
- Více než 5 let
- Více než 7 let
- Více než 10 let

Příloha č. 3: Přehled výsledků dotazníkového šetření

1.	Cítíte se být v zaměstnání dostatečně motivován/a?	Počet	Procenta
	Ano	9	9,38 %
	Spíše ano	27	28,13 %
	Spíše ne	48	50 %
	Ne	12	12,50 %

2.	Které faktory Vás nejvíce ovlivňují ve Vašem pracovním jednání?	Počet	Procenta
	Dosažení cíle	60	62,50 %
	Pochvala, uznání	63	65,63 %
	Možnost kariérního růstu	36	37,50 %
	Možnost osobního růstu	36	37,50 %
	Zajímavost samotné činnosti	36	37,50 %
	Samostatnost, kompetence	21	21,88 %
	Mzda	69	71,88 %
	Zaměstnanecké benefity	36	37,50 %
	Jistota zaměstnání	18	18,75 %
	Pracovní kolektiv	39	40,63 %
	Pracovní podmínky	18	18,75 %
	Jiné	0	0 %

3.	Které z poskytovaných benefitů pro Vás mají největší význam?	Počet	Procenta
	Stravenky	69	71,88 %
	Občerstvení na pracovišti zdarma (teplé nápoje)	15	15,63 %
	Příspěvek na sportovní aktivity – karta MultiSport	39	40,63 %
	Příspěvek na životní pojištění	30	31,25 %
	Notebook, mobil	15	15,63 %
	Jazykové kurzy	39	40,63 %
	Pololetní prémie dle hospodářské situace společnosti	15	15,63 %
	Dovolená navíc dle odpracovaných let	42	43,75 %
	Finanční odměna za odpracovaná léta ve společnosti (5, 7, 10, 15, 20 let)	24	25 %

4.	Cítíte se za svou dobře odvedenou práci dostatečně platově ohodnocen/a?	Počet	Procenta
	Ano	12	11,46 %
	Spíše ano	24	26,04 %
	Spíše ne	45	46,88 %
	Ne	15	15,63 %

5.	Odráží se Vaše práce na Vašem osobním růstu?	Počet	Procenta
	Ano	2	2,08 %
	Spíše ano	12	12,5 %
	Spíše ne	71	73,96 %
	Ne	11	11,46 %

6.	Je Vám v organizaci umožněn kariérní růst?	Počet	Procenta
	Ano	3	3,13 %
	Spíše ano	15	15,63 %
	Spíše ne	30	31,25 %
	Ne	48	50 %

7.	Máte zájem o další vzdělávání na pracovišti?	Počet	Procenta
	Ano	75	78,13 %
	Spíše ano	18	18,75 %
	Spíše ne	3	3,13 %
	Ne	0	0 %

8.	Máte možnost samostatného rozhodování při výkonu Vaší práce?	Počet	Procenta
	Ano	21	21,88 %
	Spíše ano	36	37,50 %
	Spíše ne	33	34,38 %
	Ne	6	6,25 %

9.	Považujete své zaměstnání za zajímavé?	Počet	Procenta
	Ano	51	53,13 %
	Spíše ano	36	37,50 %
	Spíše ne	6	6,25 %
	Ne	3	3,13 %

10.	Jak hodnotíte pracovní prostředí společnosti?	Počet	Procenta
	Vyhovující	35	36,46 %
	Spíše vyhovující	43	44,79 %
	Spíše nevhovující	18	18,75 %
	Nevyhovující	0	0 %

11.	Přináší Vám Vaše zaměstnání pocit jistoty?	Počet	Procenta
	Ano	18	18,75 %
	Spíše ano	13	13,54 %
	Spíše ne	35	36,46 %
	Ne	30	31,25 %

12. Motivuje Vás současná atmosféra na pracovišti?	Počet	Procenta
Ano	0	0 %
Spíše ano	20	20,83 %
Spíše ne	45	46,88 %
Ne	31	32,29 %

13. Jednáte ve svém zaměstnání často ve stresu?	Počet	Procenta
Ano	21	21,88 %
Spíše ano	61	63,54 %
Spíše ne	11	11,46 %
Ne	3	3,13 %

14. Jak hodnotíte interpersonální vztahy na Vašem pracovišti?	Počet	Procenta
Vyhovující	0	0 %
Spíše vyhovující	45	46,88 %
Spíše nevhovující	30	31,25 %
Nevyhovující	21	21,88 %

15. Jak hodnotíte komunikaci s Vaším nadřízeným?	Počet	Procenta
Vyhovující	24	25 %
Spíše vyhovující	21	21,88 %
Spíše nevhovující	30	31,25 %
Nevyhovující	21	21,88 %

16. Jak často probíhá hodnocení Vaší práce s nadřízeným?	Počet	Procenta
Často	21	21,88 %
Výjimečně	51	53,13 %
Nikdy	24	25 %

17. Dostává se Vám v zaměstnání ústní pochvaly, uznání?	Počet	Procenta
Ano	6	6,25 %
Spíše ano	27	28,13 %
Spíše ne	36	37,50 %
Ne	27	28,13 %

18. Oceňuje vrcholové vedení význam zaměstnanců pro společnost?	Počet	Procenta
Ano	0	0 %
Spíše ano	9	9,38 %
Spíše ne	50	52,08 %
Ne	37	38,54 %

19. Doporučil/a byste svému příteli, který hledá zaměstnání, tento podnik?	Počet	Procenta
Ano	0	0 %
Spíše ano	24	25 %
Spíše ne	42	43,75 %
Ne	30	31,25 %

20. Pohlaví:	Počet	Procenta
Žena	78	81,25 %
Muž	18	18,75 %

21. Věková kategorie:	Počet	Procenta
Méně než 25 let	3	3,13 %
25 - 30 let	54	56,25 %
31 - 40 let	33	34,38 %
41 - 50 let	6	6,25 %
Více než 50 let	0	0 %

22. Nejvyšší dosažené vzdělání:	Počet	Procenta
Základní	0	0 %
Vyučen/a	0	0 %
Středoškolské s maturitou	42	43,75 %
Vyšší odborné	3	3,13 %
Vysokoškolské	51	53,13 %

23. Délka pracovního poměru:	Počet	Procenta
Méně než 1 rok	9	9,38 %
Více než 1 rok	15	15,63 %
Více než 3 roky	42	43,75 %
Více než 5 let	9	9,38 %
Více než 7 let	18	18,75 %
Více než 10 let	3	3,13 %