

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Studijní program: B6208 Ekonomika a management

Studijní obor: Obchodní podnikání



Motivace a stimulace pracovního jednání a podniková kultura

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

Autor
Jana Jandová

České Budějovice 2007

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma „Motivace a stimulace pracovního jednání a podniková kultura“ vypracovala samostatně na základě vlastních zjištění a materiálů, které uvádím v seznamu literatury.

V Českých Budějovicích 20. 4. 2007

Ráda bych tímto způsobem poděkovala doc. Ing. Ladislavu Rolínkovi, Ph.D., vedoucímu práce, za hodnotné rady a připomínky.

Obsah:

1. ÚVOD	7
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED	8
2.1. DEFINICE MOTIVACE	8
2.2. MOTIV	8
2.3. ZDROJE MOTIVACE	9
2.4. TEORIE MOTIVACE.....	11
2.4.1. Maslowova hierarchie potřeb.....	11
2.4.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	11
2.4.3. Teorie spravedlnosti (rovnováhy).....	12
2.4.4. Vroomova expektační teorie	13
2.4.5. Teorie kompetence	13
2.4.6. Stimulační teorie	14
2.4.7. McGregorova teorie X a Y.....	14
2.5. MOTIVAČNÍ PROFIL	15
2.6. STIMULACE	16
2.7. STIMUL:	17
2.8. STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY	17
2.8.1. Hmotná odměna.....	17
2.8.2. Obsah práce.....	18
2.8.3. Povzbuzování – neformální hodnocení.....	18
2.8.4. Atmosféra pracovní skupiny.....	19
2.8.5. Pracovní podmínky a režim práce	19
2.8.6. Identifikace s prací, profesí a s podnikem	19
2.8.7. Externí stimulační faktory.....	20
2.9. PODNIKOVÁ KULTURA.....	20
2.10. PRVKY PODNIKOVÉ KULTURY	21
2.11. FUNKCE PODNIKOVÉ KULTURY	22
2.12. TYPOLOGIE PODNIKOVÉ KULTURY	23
2.12.1. Typy kultur podle výrazných determinantů.....	23
2.12.2. Typy kultur podle zaměření.....	24
2.12.3. Typy kultur podle dominantní orientace ve změně	25

2.13. PROSTŘEDKY PODNIKOVÉ KULTURY	25
2.14. ZMĚNA PODNIKOVÉ KULTURY	26
2.14.1. <i>Aktéři změny</i>	27
3. METODIKA.....	28
4. CHARAKTERISTIKA GAMA GROUP A. S.	29
4.1. HISTORICKÝ VÝVOJ.....	29
4.2. PRODUKTY SPOLEČNOSTI	29
4.3. ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	31
5. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU.....	32
5.1. ZÁKLADNÍ ÚDAJE O RESPONDENTECH	32
5.2. VZTAH K PRÁCI	34
5.3. POSTAVENÍ VE FIRMĚ	37
5.4. ATMOSFÉRA PRACOVNÍ SKUPINY.....	39
5.5. PRACOVNÍ PODMÍNKY	41
5.6. SOCIÁLNÍ PROGRAM	42
5.7. PLATOVÉ OHODNOCENÍ	44
5.8. MORÁLNÍ STIMULY	45
5.9. STIMULAČNÍ PROSTŘEDKY	46
5.10. IMAGE PODNIKU	47
5.11. ZTOTOŽNĚNÍ S FIRMOU.....	50
5.12. INFORMAČNÍ SYSTÉM	53
5.13. TRADICE FIRMY	54
6. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE A NÁVRH ZMĚN	56
6.1. ZÁVĚREČNÁ DISKUSE	56
6.2. KONKRÉTNÍ NÁVRHY	58
7. ZÁVĚR	60
8. SUMMARY	61
9. POUŽITÁ LITERATURA.....	62
10. PŘÍLOHY	63

1. Úvod

Práce stala přirozenou součástí života člověka. Díky lidské práci se společnost rozvíjí. Lidské zdroje jsou společným prvkem každé organizace, přinášejí nové přístupy a jsou to právě lidé, kdo vytvářejí hodnoty.

Z pohledu organizace jsou lidé nejdůležitějšími zdroji podniku a zároveň nejcenějším kapitálem firmy. Není takový problém vybavit podnik špičkovými technologiemi, ale předpokladem k efektivnímu fungování podniku jako celku je třeba zapojit lidský faktor. Vedení dnešních organizací se stále ve větší míře soustřeďuje na to, zda je jeho personál ochotný podávat stabilní výkony a v této souvislosti se snaží své lidské zdroje motivovat a stimulovat.

Motivaci lze zařadit do oblasti vedení lidí. Lidé v každé společnosti mají jiné cíle a jiné potřeby. Umění dobře motivovat své podřízené spočívá hlavně ve využití vůdcovských schopností, odpovídajícího stylu řízení manažerů a v možnostech organizace. Dobrý vedoucí pracovník by měl dokázat naladit pracovníky tak, aby si realizovali své vlastní potřeby, využívali svůj potenciál a současně přispívali k plnění stanovených cílů v organizaci.

Aby zaměstnanci dané organizace byli ochotni aktivně se podílet na dosahování stanovené strategie organizace, je tedy nutnou povinností řídicích pracovníků vytvářet k tomu odpovídající motivační podmínky a také přizpůsobit tomu podnikovou kulturu. Zacházení s firemní kulturou se může stát velmi mocným nástrojem pracovní motivace, který v důsledku může bez nadsázky rozhodovat o úspěchu a neúspěchu, bytí a nebytí firmy. Cílené zásahy do firemní kultury mohou snížit fluktuaci, zamezit ztrátám, zvýšit efektivitu atp. Podmínkou pro efektivní intervenci v oblasti firemní kultury je zjišťování jejího stavu, popř. shody představ řadových zaměstnanců a managementu, pracovní spokojenosti atp.

Cílem mé bakalářské práce je analýza motivace a stimulace pracovního jednání a navržení případné změny se zohledněním dopadů podnikové kultury. Pro zpracování práce jsem si zvolila firmu GAMA GROUP, a. s. Závod 9.

2. Literární přehled

2.1. Definice motivace

Podle Bedrnové, Nového (1998) pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy.

Znát motivaci člověka znamená obvykle vědět, čím bylo vyvoláno jeho určité jednání, proč se případně změnilo, čeho jím chtěl daný jedinec dosáhnout, proč sledoval právě určitý konkrétní cíl apod. Motivace se tedy vztahuje na vnitřní aktivaci, tj. na vzbuzování aktivity organismu, na energizování a současně i na regulaci jednání člověka, na jeho zaměřování určitým směrem.

Motivace integruje a organizuje celkovou psychickou a fyzickou aktivitu jedince směrem k vytčenému cíli. Tato aktivita může přitom mít podobu pozitivní – směrem k určitému objektu, nebo negativní – pokud jedinec objekt odmítá (Provazník, 1992).

O motivaci platí (Stýblo, 1993), že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování a jednání lidí nelze vytyčovat cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Jaká je motivovanost lidí, takové lze očekávat i jejich pracovní výsledky.

Motivace také přispívá k dalšímu důležitému aspektu ovlivňujícímu pracovní výkonnost – k vytváření pozitivního klimatu podniku, je „konstrukčním prvkem“ tvorby organizační a řídicí kultury.

2.2. Motiv

Existuje mnoho definic pro pojem motiv, např. Koubek (2001) ve své knize definuje motiv takto: „Motiv je každá vnitřní pohnutka podněcující chování člověka“.

Dle Bedrnové, Nového (1998) může být motiv chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.

Motiv se tedy může jevit jako důvod určitého jednání, to však vyvrací Homola (1997), který důvody od motivů odlišuje. Důvody ukazují, jak se jedinec staví k určitému

jednání, kde tedy spíše o úsudek, o vysvětlení určitého motivu. Důvody nemohou být nevědomé, motivy ano. Mít motiv naznamená ještě být operativní. Někdo může mít motiv, ale nemusí jednat, neboť motivy ho nemusí bezprostředně energizovat a řídit.

2.3. Zdroje motivace

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

Skutečností podílejících se na utváření motivace lidské činnosti je celá řada. Jako základní zdroje motivace uvádí Provazník, Komárková (1996) tyto:

- potřeby;
- návyky;
- zájmy;
- hodnoty;
- ideály.

Potřeby

Podle Provazníka, Komárkové (1996) je potřeba chápána jako člověkem prožívaný, ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho pro daného jedince subjektivně významného, jako základní zdroj motivace veškeré lidské činnosti.

„Nedostatek něčeho ... subjektivně významného“ vyjadřuje skutečnost, že v každém konkrétním případě se může jednat v podstatě o cokoli; pro konkrétního člověka může být totiž důležitým či významným i to, co se jinému může jevit naprosto bezvýznamným nebo dokonce nežádoucí. Tuto „nekonečnou“ množinu jevů je možné rozdělit do dvou základních skupin:

- **Potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní** – jsou spojené s činností a funkcemi lidského těla jakožto biologického organismu. Patří k nim potřeba vzduchu, potravy, tekutin atp. Bývají označovány též jako potřeba primární.
- **Potřeby sociální, společenské, psychogenní** – jejich existence je spojena s člověkem ne již jako s biologickou entitou, nýbrž jako s tvorem sociálním, společenským, kulturním. Patří k nim např. potřeba lásky, potřeba dominance a další. Tyto potřeby bývají také označovány jako potřeby sekundární.

„Tzv. sekundární potřeby vznikají z potřeb primárních nejčastěji tak, že se nějaká situace nebo prostředek, který vedl k dosažení primárních cílů, asociují s uspokojením a vydělují se pak jako samostatné cíle“ (Hyhlík, Nakonečný, 1997).

Návyky

Mezi důležité motivy řadíme také návyky. Provazník (1992) uvádí, že „jde o opakované, ustálené a zautomatizované způsoby jednání člověka v určité situace“.

Kromě návyků žádoucích či prospěšných si lidé osvojují i návyky vcelku nepotřebné (určité nefunkční rituály), případně však také návyky škodlivé – zlozvyky.

Zájmy

„Zájmy jsou specifickou formou zaměření člověka na určitou oblast jevů, které jej v daném směru aktivizuje, navíc s určitou persistencí. Je patrné, že ve smyslu tohoto vymezení lze zájem chápat jako zvláštní druh motivu. Navíc právě v činnostech, jimiž se zájmy projevují či naplňují, se dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověka v podstatě ve všech substrukturách, tj. i v oblastí zaměření, motivace“.

(Provazník, Komárková, 1996)

Hodnoty

Jako hodnota vystupuje vždy něco subjektivně žádoucího, něco, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a žádoucích cílů jeho jednání. Lidé obvykle nevěnují pozornost izolovaným hodnotám. Častěji si v průběhu života vytvářejí určitý hodnotový systém, hodnotovou orientaci, jež ovlivňuje jejich jednání i prožívání. (Provazník, 1992)

Podle Růžičky (1992) je hodnotu možno vymezit jako něco žádoucího, čeho si člověk váží, co ovlivňuje výběr vhodných způsobů a cílů jeho jednání.

Ideály

Bedrnová, Nový (1998) ideálem rozumí určitou ideovou či názorovou představu něčeho subjektivně žádoucího, pozitivně hodnoceného, co pro daného jedince představuje významný cíl jeho snažení, skutečnost, o kterou usiluje.

2.4. Teorie motivace

Ucelená teorie motivace pracovního jednání nebyla dosud vytvořena. Existuje mnoho teorií, které nahlíží na motivaci různými způsoby, ale všechny zdůrazňují význam motivace pro výkon pracovníků.

2.4.1. Maslowova hierarchie potřeb

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

Maslow vyslovil hypotézu o pěti úrovních potřeb: potřeby fyziologické, potřeby bezpečí, sociální potřeby, potřeby uznání a potřeby seberealizace. Podle jejich významu pak zařadil tyto potřeby do systému hierarchie potřeb. Donnelly (1997) uvádí ke každé potřebě tyto příklady:

1. **Fyziologické potřeby.** Tato kategorie se skládá z primárních potřeb lidského těla, jako např. potřeby potravy, vody a sexu. Nejsou-li fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a žádné další potřeby člověka nemotivují.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí.** Když jsou fyziologické potřeby odpovídajícím způsobem uspokojeny, přebírá štafetu důležitosti nejbližší vyšší úroveň potřeb. Mezi potřeby bezpečí patří ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomických strádáním a neočekávanými pohromami.
3. **Sociální potřeby.** Tyto potřeby se vztahují k společenské povaze lidí a jejich oblast sdružování a touze po přátelství.
4. **Potřeby uznání.** Zahrnují jak potřebu vědomí významu pro ostatní lidi, tak potřebu skutečného uznání od ostatních lidí.
5. **Potřeby seberealizace.** Maslow definuje tyto potřeby jako „touhu člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát“.

2.4.2. Herzbergrova dvoufaktorová teorie

Herzbergrova dvoufaktorová teorie motivace (Tabulka 1) vychází ze zkoumání příčin spokojenosti a nespokojenosti s prací a konstatuje, že spokojenost a nespokojenost

nejsou přímé protiklady, ale dva různé a nezávislé faktory. Některé faktory tedy vedou ke spokojenosti a jiné k nespokojenosti.

Charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory spokojenosti pracovníků, se nazývají **motivátory**, zatímco charakteristiky související s prací, které lze považovat za faktory nespokojenosti, se nazývají **hygienické faktory** (či také udržovací faktory nebo dissatisfactory) (Koubek, 2001).

Tabulka 1: Motivující a udržovací faktory (Veber, 2000)

Motivující faktory	Udržovací faktory
<ul style="list-style-type: none"> - dosažení cíle (úspěch) - uznání - povýšení - sama práce (míra zajímavosti, rozmanitosti, tvůrčí charakter) - možnost osobního růstu - odpovědnost (samostatnost) 	<ul style="list-style-type: none"> - podniková politika a správa - vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými - plat - jistota práce - životní styl - pracovní podmínky - postavení

Donelly (1997) tvrdí, že udržovací faktory, nejsou-li přítomny, vyvolávají spíše nespokojenost, ale neznamenají silnou motivaci, jsou-li přítomny. Na druhé straně, faktory druhé skupiny, jsou-li přítomny, vedou k silné motivaci a spokojenosti, ale jejich absence nemá za následek přílišnou nespokojenost.

Herzbergovo šetření mezi techniky a účetními mu naznačilo, že protikladem spokojenosti není nespokojenost, ale prostě „žádná spokojenost“.

2.4.3. Teorie spravedlnosti (rovnováhy)

Teorie míní, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Když se někdo domnívá, že s ním bylo ve srovnání s ostatními nespravedlivě jednáno, pokusí se tuto nespravedlnost odstranit. Lidé se domnívají, že je možné míru spravedlnosti ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklad do zaměstnání zahrnuje zkušenost, úsilí a schopnost. Výnos z práce zahrnuje plat, uznání, povýšení a zaměstnanecké výhody.

Dále Donelly (1997) tvrdí, že domněnka jedince že byl nespravedlivě odměněn, má často za následek pokus o změnu situace nebo odvolávání se na situaci ostatních lidí. Mezi způsoby redukování nespravedlnosti patří:

- odchod ze zaměstnání,
- změna vkladu vloženého do zaměstnání, např. méně práce či častější absence,

- změna výnosu prostřednictvím žádosti o vyšší plat nebo o dostatečné zaměstnanecké výhody,
- změna vnímání již obdržených výnosů ze zaměstnání. Člověk může znovu zvážit zda jeho odměna není přece jen lepší, než vyplynulo z původního porovnání.

2.4.4. Vroomova expektační teorie

Klíčová role v expektační teorii připadá dvěma základním expektanci a valenci pojmům (Provazník, Komárková, 1996). Pracovní činnost je přitom chápána jako činnost instrumentální, tj. jako prostředek prostředek či nástroj (cesta, způsob) k dosažení pro člověka významné hodnoty.

Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření (Bedrnová, Nový, 1998):

$$M = f(V \cdot E)$$

Kde: M: úroveň motivace,

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

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

„Jestliže určitá osoba věří, že její pracovní úsilí bude přiměřeně odměněno, bude motivována ke zvýšení úsilí; její volbou bude pracovat tak, aby dostala žádoucí odměnu“ (Donnelly, 1997).

2.4.5. Teorie kompetence

Autorem této teorie je R. W. White. White chápe motiv kompetence jako potřebu ovládat své okolí, projevující se již u dětí snahou vše prozkoumávat. U dospělého člověka se potřeba kompetence projevuje zvláště v oblasti pracovní, a to jako potřeba prokázat své schopnosti, svou profesionální přizpůsobivost, resp. potřeba získat prokázáním své kompetence přiměřený obdiv, uznání, respekt druhých lidí – nadřízených, spolupracovníků, ale také manželského partnera, vlastních dětí apod. Praktické vyústění teorie kompetence by mělo směřovat k tomu, aby se řídicí pracovník vždy snažil prověřovat své spolupracovníky úkoly přiměřeně náročnými (Bedrnová, Nový, 1998).

2.4.6. Stimulační teorie

Stimulační (aktivační) teorie se orientuje na používání pozitivních nebo negativních stimulů k motivování lidí nebo k vytváření příznivého motivačního prostředí. Tato teorie motivace se netýká potřeb či toho, proč lidé provádějí určitou volbu. Namísto toho se tato teorie zaměřuje na prostředí a jeho vlivy na jedince. Chování je tedy považováno za důsledek vlivu prostředí.

U stimulační teorie se Donnelly (1997) zmiňuje o tzv. Thorndikeovu zákonu efektu, který tvrdí, že chování, jehož výsledkem je pozitivní skutečnost, se bude opakovat, naopak chování, které má za následek negativní skutečnost, se s největší pravděpodobností opakovat nebude.

2.4.7. McGregorova teorie X a Y

V roce 1960 publikoval D. McGregor své názory, které vycházely z pozorování, jež uskutečnil v amerických průmyslových firmách. Navrhl manažerskou strategii (**teorie X**), která vychází z následujících předpokladů:

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

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

- lidé rádi pracují, za správných podmínek mohou mít z práce potěšení;
- jsou-li vázáni společným cílem skupiny, raději se řídí a kontrolují sami, než aby byli řízeni shora;
- lidé budou vázáni záměry skupiny, jestliže najdou uspokojení z práce;
- průměrná lidská bytost se za správných podmínek učí přijímat a vyhledávat odpovědnost;
- důvtip a tvořivost jsou značně rozšířeny a může jich být všeobecně využíváno.

(Veber, 2000)

2.5. Motivační profil

Provazník, Komárková (1996) uvádí, že motivační profil člověka je tvořen širokým spektrem dimenzí nejrůznějšího obsahu. V každé dimenzí je pro konkrétního jedince charakteristický silnější či slabší „příklon“ k jednomu či druhému pólu dimenze.

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí – spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti – od nejtělejšího věku.

Poznání motivačního profilu člověka má nedocenitelný význam:

- umožňuje hlubší porozumění jednotlivých projevům jedince,
- je základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování.

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

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

- **Orientace na ekonomický prospěch – na morální uspokojení.** – V této dimenzi motivačního profilu je zohledněna skutečnost interindividuálně rozdílných hodnotových preferencí.
- **Zaměření směrem k podniku – zaměření směrem do podniku.** – Tato dimenze zachycuje převažující a relativně stálý vztah člověka – pracovníka ke svému zaměstnavateli.

2.6. Stimulace

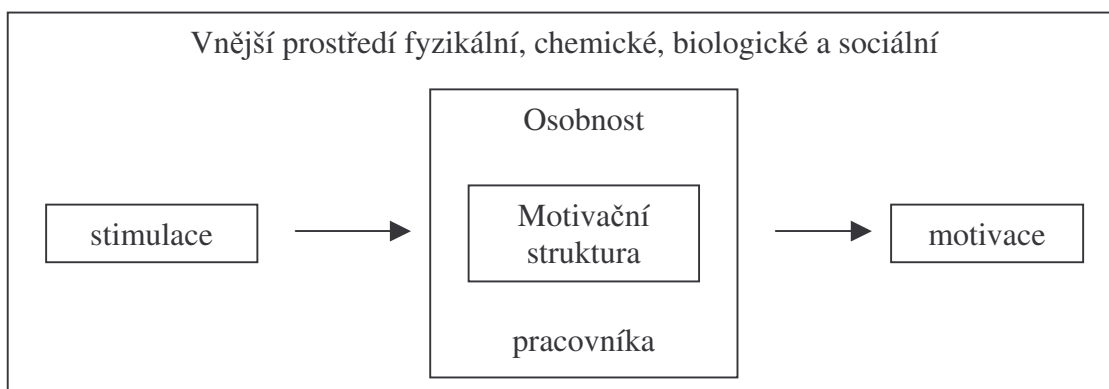
„Stimulace představuje soubor vnějších pobídek a podnětů, které mají určitým způsobem usměrňovat jednání pracovníků, působit na jejich motivaci. Smyslem používání stimulu je podnítit u pracovníka určitou aktivitu nebo stimuly omezit“ (Růžička, 1992).

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

Zmíněné vnější působení na psychiku jedince může mít samozřejmě rozmanité podoby a formy, jeho společným jmenovatelem však bývá ovlivňování činnosti druhého člověka. Tohoto ovlivnění nelze dosáhnout jinak, než právě změnou psychických procesů, tj. změnou motivace druhého člověka.

Mezi stimulací a motivací (Obrázek 1) nemůžeme nalézt přímočarý vztah, ale účinek stimulace je závislý na vnitřním prostředí, na motivační struktuře – na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět.

Obrázek 1: Schématické znázornění vztahu: stimulace - osobnost člověka – motivace (Provazník, Komárková, 1996)



2.7. Stimul:

Podle Provazníka, Komárkové (1996) může být stimulem de facto jakýkoli podnět, který vyvolává určité změny a motivaci člověka.

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

2.8. Stimulační prostředky (Provazník, Komárková, 1996):

„Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice široká, ale rovněž široké a různorodé jsou stimulační prostředky“.

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

2.8.1. Hmotná odměna

Hlavním stimulujícím prostředkem je hmotná odměna. Ta ovšem může mít nejen podobu peněžní (mzda, plat, prémie, cílové prémie, odměny za vyšší výkony apod.), ale také nespočet podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik a tím hlouběji oslovovat – stimulovat.

Příkladem specifické hmotné odměny může být přidělené služební auto, zaměstnanecké akcie, slevy na podnikové zboží, půjčky pro zaměstnance za stanovených podmínek bezúročné, důchodové nebo jiné nadstandardní pojištění apod.

Pro všechny hmotné odměny peněžní i jiné platí pravidla, které zvyšují jejich stimulační účinnosti:

- přímý vztah mezi odměny a výkonu,
- odměny by měly přicházet co nejdříve po dokončení úkolu (nikdy ne předem),
- jasná vazba mezi vynaloženým úsilím a odměnou,
- jasná pravidla, která vymezují, kdy si pracovník svoji odměnu zaslouží.

„Spravedlivost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových mezilidských vztahů na pracovišti“. (Bedrnová, Nový, 1998)

2.8.2. Obsah práce

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

Apely, kterými můžeme ovlivnit obsah práce:

- **Apel na tvořivé myšlení:** práce vyžaduje hledat nová řešení, reagovat na měnící se podmínky, dává možnost uplatňovat svoje vlastní nápady.
- **Apel na samostatnost, autonomii:** v práci člověk vystupuje samostatně, zodpovědně, nevykonává jen něčí příkazy, ale sám určuje co, kdy a jak bude vykonávat.
- **Apel hrdosti na práci:** práce má smysl, je užitečná, vytváří všeobecně oceňované hodnoty.
- **Apel moci:** práce dává pocit nadřazenosti, nadvlády nad druhými lidmi.
- **Apel na seberozvoj:** práce v oboru, který se rychle rozvíjí a vyžaduje zvládat stále nové a náročnější úkoly.
- **Apel jistoty a perspektivnosti jistot:** práce v oboru, který má ze současného pohledu dlouhodobou perspektivu.

2.8.3. Povzbuzování – neformální hodnocení

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

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

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

(Bedrnová, Nový, 1998)

2.8.4. Atmosféra pracovní skupiny

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

Na atmosféru ve skupině má velký vliv kvalita vztahů mezi skupinou a manažerem. Podmínkou snadnějšího ovlivňování skupinových dějů ze strany manažera je, aby se mezi nimi vytvořil vztah důvěry. Dobrý vedoucí pracovník podněcuje pozitivní vazby mezi členy skupiny a snaží se včas tlumit a řešit problémy, které ve skupině působí napětí, nepřátelství, závist a znevažování jak lidí ve skupině, tak vlastní práce.

Dobrá pracovní skupina se vyznačuje tím, že pracuje efektivně k dosažení svých skupinových cílů, skupina se samoreguluje, napravuje a kompenzuje automaticky chyby a úbytky kapacity. Špatné pracovní skupiny působí negativně na výkony. Např. se může stát, že dobrý výkon člena skupiny se posuzuje negativně.

2.8.5. Pracovní podmínky a režim práce

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

Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojitý efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

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

2.8.6. Identifikace s prací, profesí a s podnikem

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

Identifikace s prací znamená, že člověk považuje práci za nedílnou součást svého života. Identifikace s profesí vyjadřuje, že člověk považuje svoji profesi za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s podnikem vyjadřuje, že pracovník zcela přijal cíle podniku za své, ztotožnil se svým pracovištěm.

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

2.8.7. Externí stimulační faktory

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

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

2.9. Podniková kultura

Mnoho autorů se zabývá touto problematikou, ale jednoznačně definovat podnikovou kulturu je velmi obtížné:

„Podniková kultura je souborem hodnot, norem, vzorů jednání a institucí v celku, který určuje způsob a podoby chování členů, vztahy uvnitř sociálního systému i vztahy navenek“. (Nový, 1997)

Podle Bedrnové, Nového (1998) je podnik, firma, organizace chápána jako celek ve smyslu určitého druhu kulturního systému. Podnik rozvíjí vlastní, originální a nezaměnitelné představy, hodnotové systémy a vzory jednání, které se projevují ve shodném či alespoň obdobném jednání jednotlivců uvnitř podniku i směrem vůči jeho vnějšímu okolí.

„Kultura firmy je souhrn představ, přístupů a hodnot ve firmě všeobecně sdílených a relativně dlouhodobě udržovaných“. (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

2.10. Prvky podnikové kultury

Mezi základní prvky podnikové kultury řadí Pfeifer, Umlaufová (1993) představy, přístupy a hodnoty, které jsou ve firmě všeobecně sdíleny a dlouhodobě udržovány.

Představy

Podle Pfeifera, Umlaufové (1993) je představa obraz předmětu nebo jevu, který v daný okamžik nepůsobí na naše smysly. Zmíněná definice nám pomůže pochopit podstatu problému: V hlavách zaměstnanců firmy se vytváří obraz toho, co souvisí s jejich působením ve firmě. Tato představy mají tři prameny:

- rozumový - získané informace
- emotivní – nabyté dojmy
- kombinovaný – získané zkušenosti

Proto mají představy svůj původ nejen ve vědomí člověka, ale také v jeho nevědomí.

Přístupy

Pfeifer, Umlaufová (1993) rozumí přístupem, ve smyslu jednoho ze základních prvků kultury firmy, náchylnost jednat určitým způsobem.

Původ této náchylnosti může spočívat v dominantních povahových rysech člověka, v očekávání vlastního profitu ve firmě, v očekávání vlastní přijatelnosti, ve vnitřním vztahu k zájmům firmy a ve způsobilosti k práci.

Přístup se navenek projevuje s pomocí **projevů**. Při zjišťování projevů se porovnává způsobilost k práci a poctivost k zájmům firmy (Tabulka 2).

Tabulka 2 Projevy chování (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

		Poctivost k zájmům firmy	
		vysoká	nízká
způsobilost k práci	vysoká	"soví" projevy	"liščí" projevy
	nízká	"ovčí" projevy	"oslí" projevy

Za „**sovími**“ **projevy** se skrývá přístup typický spolehlivostí, moudrostí, důvěryhodností, samostatností. Stejně tak ale u tohoto přístupu nalézáme vysoké nároky, značnou míru kritičnosti, většinou však spojené s nezbytnou dávkou tolerance, jak tomu u oprávněné kritiky bývá.

„**Liščí**“ projevy skrývají příslib dobrého profesionálního výkonu, spojeného ovšem s jistou dávkou vypočítavosti a nespolehlivosti. Předvídat chování člověka s „liščím“ přístupem lze za předpokladu, že nezapomeneme na fakt, že dominantním kritériem je pro něj především vlastní profit.

„**Ovčí**“ projevy předznamenávají přístup charakteristický oddaností autorit, spolehlivostí v napodobování vzorů, důvěrou v objasněné cíle. Na druhé straně také malou vírou vlastní iniciativy nebo tvořivosti, bezradností v krizových situacích.

„**Oslí**“ projevy jsou typické pro přístup svéhlavý, nevypočitatelný, s malou spolehlivostí a přitom sotva podepřený náležitou schopností.

Hodnoty

Pfeifer, Umlaufová (1993) chápou hodnoty jako uznávané, chtěné a zavazující statky nebo ideje, působící na chování člověka.

V podstatě můžeme rozlišovat dvě základní kategorie hodnot – instrumentální a morální. Instrumentální hodnoty vedou k naplnění potřeby satisfakce (plat, materiální podmínky, realizace nápadu). Morální hodnoty se projevují v pocitu hrdosti nebo ponížení (pomoc lidem, záchrana přírody).

2.11. Funkce podnikové kultury

Podniková kultura má dvě základní funkce (Pfeifer, Umlaufová (1993):

Vnější funkce:

- způsob adaptace firmy na okolní podmínky (sdílené a rozvíjené představy, přístupy, a hodnoty zásadním způsobem ovlivňují to, jak se firma dokáže přizpůsobit změnám podmínek ve svém okolí, jak rychle a pružně dokáže zareagovat na změněnou situaci na trhu).

- tvář firmy, její image (způsob jakým se firma prezentuje navenek a jakým je také zvenku vnímána).

Vnitřní funkce:

- způsob integrace uvnitř firmy (způsob, kterým někdo nebo něco – nový zaměstnanec, nový pracovní vztah k práci, nové řídicí metody, nové technologické postupy, nové strategické záměry - do firmy „zapadnou“ nebo naopak, ujmou se nebo odumřou).
- průbojnost strategie firmy (shodná orientace strategie a kultury – neboli situace, kdy vžitá kultura firmy splývá se strategicky potřebnou kulturou, dává strategickým záměrům nebývalou průbojnost).

2.12. Typologie podnikové kultury

Přestože byla mnohokrát zdůrazněna specifická, originalita a neopakovatelnost každé konkrétní podnikové kultury, je možné na základě dlouhodobých empirických výzkumů uvést některé základní a v podnikové sféře nejčastěji se objevující typy. Každá typologie je zjednodušující a vyznačuje se mnoha dalšími omezeními. Má však i svůj praktický pozitivní význam, neboť představuje určitý ideální model, ke kterému je možné se přibližovat nebo naopak, jemuž je třeba se vyhnout (Bedrnová, Nový, 1998).

2.12.1. Typy kultur podle výrazných determinantů

Tato typologie (Tabulka 3) je jedna z nejužitečnějších, ve své knize ji použili i Pfeifer, Umlaufová (1993).

Tabulka 3 Typologie podnikové kultury (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

		míra rizikovost	
		velká	malá
dynamika	velká	kultura "ostrých hochů"	kultura "přátelských experimentů"
	malá	kultura "jízdy na jistotu"	kultura "mašliček"

Kultura „ostrých hochů“, typická pro firmy s vysokou mírou rizikovosti podnikání a současně rychlou zpětnou vazbou trhu je orientovaná na individuální špičkové výkony, nepřeje příliš týmové práci, spíše vyvolává potřebu krytí vlastních zad. Jejím důležitým, životně nezbytným nástrojem je účelný marketing. Pracovníci často žijí pod vlivem hesla „Jsi jen tak dobrý, jak dobrý je tvůj poslední úspěch“.

Kultura „přátelských experimentů“, které často panuje v podnicích se širokým sortimentem produkce, je díky malé míře ohrožení neúspěchem a současně rychlému vědomí, toho, co se povedlo a co ne, příznivá pro inovace, experimentování, přitom dovoluje rozvíjet i lidskou stránku práce, budovat sehrané týmy. Dobré výkony bývají náležitě oceňovány, při neúspěchu se „svět neboří“ - hlavně aby se to povedlo zítra...

Kultura „jízdy na jistotu“, panuje v podnicích silně ohrožených potenciálním neúspěchem i skutečností, že chyba, kterou uděláme dnes, se projeví bůhvídkdy, zato s tím větší parádou. Eliminace rizik nechť k neosvědčeným postupům, mnohonásobné prověřování a kontrola jsou typickými rysy kultury. Často můžeme slyšet: „je tu pět let, nic o tom neví“.

Kultura „mašliček“ – nic moc nehrozí a časová prodleva zpětné vazby je velká. Chybí ohrožení, chybí bohužel i motiv ke snaze být lepší, něco měnit a rozvíjet. Pozornost se soustřeďuje na výkaznictví, neboť „není důležité co a jak děláme, ale jak to hodnotí nadřízení...“ (Pfeifer, Umlaufová, 1993)

2.12.2. Typy kultur podle zaměření

Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádějí, že jiný pohled na typy kultury poskytuje kritérium směru, kam se nejvíce upínají snahy ve firmě.

- a) **kultura zaměřená na moc** vyrůstá ze snah po dosažení dominantního postavení – často nejen jednotlivců, ale i firmy jako celku.
- b) **kultura zaměřená na role** upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur.
- c) **kultura zaměřená na výsledek** oceňuje zvládání, které před jedincem nebo skupinou leží, hodnotí vysoce odborné znalosti a dovednosti, pěstuje pružnost.

- d) **kultura zaměřená na člověka** respektuje prostor pro seberealizaci a osobní růst, váhu má rada, schopnost jít příkladem.

2.12.3. Typy kultur podle dominantní orientace ve změně

Změny, které ve stále větší intenzitě a rychlosti obklopují firmy a stávají se určujícím rysem ekonomického okolí, dovolují zvolit způsob reakce na měnící se okolnosti jako další hledisko pro členění typů kultur firmy (Pfeifer, Umlaufová, 1993).

- a) **Obranná kultura** vyznávající jistotu a stabilitu se orientuje na zachování obsahu i způsobu dosavadní činnosti. Uznává specializaci, nízké cenové relace, inovace pouze nižších řádů. Pracuje s formálními plány, detailní kontrolou, důkladnou organizací činností.
- b) **Akční kultura** usiluje o živé změny jak obsahu tak i způsobu v činnosti firmy. Setkáváme se s inovacemi vyšších řádů, pružnou manipulací s cenou, technologickou modernizací. Sází se na schopnost improvizovat, využívat okamžitých možností, volnost, namátkovou kontrolu.
- c) **Analytická kultura** preferuje hledání nových způsobů jak dělat úspěšně zvládnuté věci, nebo jak s úspěchem dělat navyklým způsobem něco nového. Hledá kompromis mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho.

2.13. Prostředky podnikové kultury

Podniková kultura nemá podle Nového (1997) žádnou zvláštní materiální formu ani není vyjádřena přesně ohraničeným souborem jevů. Lze definovat pouze podstatné nebo nejdůležitější či nejčastěji se vyskytující složky kultury.

- a) **Filozofie hospodářské organizace, vlastní interpretace, základní ideje**, které definují další složky podnikové kultury a stanovují legitimitu nástrojů ovlivnění chování. Jejich působení je zprostředkované.
- b) **Symboly** jsou skutečnosti, jevy nebo procesy, jejichž význam je posunut nebo rozšířen a je vnímán v určité kultuře v původním i v novém významu podle situace a v kontextu s událostmi a předměty v ní obsaženými. Vážou se k základním cílům a prostředkům jejich dosažení. Jak na úrovni formální, tak i neformální struktury.

Podle způsobu projevu se symboly mohou třídit na:

- **Verbální** – tj. v organizaci např. jazyk, historky, metafory apod.;
- **Symbolické jednání**- např. rituál, což je pevně stanovená forma jednání, která má symbolický význam a jeho původní obsah je zcela zastřen a není vůbec vnímán;
- **Materiálové symbolické artefakty**- např. loga, podnikový design, architektura budov, vizuální ztvárnění firmy.

c) **Sociální normy a vzorce chování** vymezují hranice chování a pracovního jednání jednotlivce. Vzorce vymezení žádoucího chování představují vlastně ideální model chování v základních rysech.

d) **Sociální instituce**, jako např. top management, mistr, personální oddělení, podniková oslava, organizační řád jsou soubory vzájemně provázaných jevů – cílů, hodnot, norem, vzorců chování i organizovaných činností, které vcelku přímo a velmi silně ovlivňují chování člověka.

2.14. Změna podnikové kultury

Podle Pfeifera, Umlaufové (1993) je podstatou změny přejít od výchozího stavu k cílovému. V případě změny kultury firmy je výchozím stavem situace, kdy představy, přístupy a hodnoty, které zaměstnanci firmy sdílejí a rozvíjejí, nejsou v souladu s představami, přístupy a hodnotami, o které usiluje firma nebo o které by firma usilovat měla, neboť to vyžaduje budoucí prosperita firmy.

Cílovým stavem je pak situace, kdy zaměstnanci rozvíjené, a tedy i sdílené představy, přístupy a hodnoty jsou shodné s představami, přístupy a hodnotami, o něž má být usilováno ve jménu budoucí prosperity firmy.

Cesta, která vede od výchozího stavu k cílovému, by měla procházet těmito etapami:

- **Rozmrazování** vžitě firemní kultury, zpochybňování sdílených a nežádoucích představ, přístupů a hodnot.
- **Třídění** zájmů, postojů, uvědomování si souvislostí, vazeb, šancí, nebezpečí, sil, které se staví na stranu změny a které proti ní.
- **Ovlivňování** – cílené působení na vžitou firemní kulturu tak, aby se odbouralo vše, co není žádoucí, zachovalo a posílilo vše, co žádoucí je.

- **Slad'ování** - hledání co největšího počtu jednotících elementů v prvcích strategicky potřebné firemní kultury, která se rodí, jejich vzájemné posilování, utužování vazeb.
- **Rozvíjení** – sledování, zda harmonický stav mezi představami, přístupy a hodnotami vyznávanými lidmi a žádoucími pro další prosperitu firmy trvá.

2.14.1. Aktéři změny

Pfeifer, Umlaufová (1993) uvádí následující aktéry změny podnikové kultury:

- a) **Iniciátoři** změny jsou ti, od nichž vychází prvotní impuls k úvahám o změně. Je patrné, že iniciátory změn bývají výrazné manažerské individuality disponující značnou, spíše neformální autoritou.
- b) **Projektanti** změny jsou lidé, jimž je poskytnut dostatek prostoru i zdrojů, aby celý dlouhý a náročný proces změny kultury firmy řídili, a kteří na druhé straně, k tomu disponují dostatkem schopností i zájmu takový úkol zvládnout.
- c) **Instruktoři** změny jsou ti, kteří zásahy, jež změna vyžaduje, uvádějí do života, stojí u jejich bezprostřední realizace, dbají, aby byly provedeny náležitě, sledují výsledky a zaručují pravdivou zpětnou vazbu.
- d) **Nositelé** změny jsou všichni pracovníci firmy, po nichž chceme, aby začali sdílet a rozvíjet strategicky potřebné představy, přístupy a hodnoty.
- e) **Katalyzátory** změny jsou elementy, které jsou schopny celému procesu vdechnout nejen náležitou dynamiku, urychlení, ale také zabezpečit přísun dalších impulsů v jeho průběhu, neztrácet nadhled a nezaujatost.

3. Metodika

Cílem mé bakalářské práce byla analýza motivace a stimulace pracovního jednání ve firmě GAMA GROUP a. s. Závod 9 a navržení případné změny se zohledněním dopadů podnikové kultury.

Analýzu motivace a stimulace pracovního jednání a podnikové kultury jsem zvolila firmu GAMA GROUP a. s., Závod 9 záměrně a to hned z několika důvodů. Vzhledem k tomu, že jsem v této firmě absolvovala provozní praxi, seznámila jsem se fungováním firmy, jejími zaměstnanci a vnitřním prostředím.

Dalším důvodem mojí volby byla také velikost firmy. Dotazníkové šetření, které jsem pro analýzu použila, je vhodně provést ve firmě s větším počtem zaměstnanců.

Při sběru a vyhodnocování informací jsem postupovala následujícím způsobem. Nejprve jsem vypracovala literární přehled, kde jsem se pokusila shrnout teoretické informace o motivaci, stimulaci a podnikové kultuře.

Obsahem literárního přehledu je definice motivace, její zdroje, motivační teorie a motivační profil, dále definice stimulace a stimulační prostředky, definice podnikové kultury, její prvky, prostředky a funkce, typologie podnikové kultury a také teorie změny.

Dále jsem vytvořila dotazník, který obsahoval 30 otázek. Všichni respondenti byli seznámeni s účelem dotazníků a jeho obsahem a ujištěni o jejich anonymitě.

V úvodu dotazníku byly otázky týkající se základních údajů o dotazovaném (pohlaví, vzdělání a pracovní zařazení). Následovaly otázky zaměřené na motivaci a stimulaci. Poté byly zařazeny otázky vztahující se k podnikové kultuře.

Dotazníkový průzkum byl prováděn v lednu 2007. Na dotazníky odpovědělo celkem 52 respondentů.

Data získaná z vyplněných dotazníků byla zpracována do textu, tabulek a grafů. Zhotovené tabulky udávají absolutní a procentuální četnosti jednotlivých odpovědí. K otázkám je vytvořen výšečový graf, který udává procentuální četnost jednotlivých odpovědí.

4. Charakteristika Gama Group a. s.

4.1. Historický vývoj

GAMA GROUP a.s. (GG) je soukromou akciovou společností s velkým potenciálem rozvoje. Společnost je součástí holdingu G GROUP. Od svého vzniku prošla GG mnohými níže uvedenými historickými mezníky:

- **1986** - vznik společnosti GAMA n.p. (národní podnik)
- **1990** - transformace na akciovou společnost a vznik GAMA, a.s. České Budějovice
- **1994** - strategický vstup do společnosti KOH-I-NOOR HARDTMUTH a. s.
- **1997** - ovládnutí 100% společnosti GAMEDIUM spol. s r.o. zabývající se distribucí zdravotnických výrobků v ČR
- **2002** - založení společného podniku se zahraniční účastí (joint venture) nazvaného MEDISIZE CZ
- **2003** - převzetí 100% společnosti GAMA, a.s. České Budějovice hlavním akcionářem tzn. společností GAMA GROUP a.s.
- **2003** - ovládnutí 100% společnosti KOH-I-NOOR HARDTMUTH a. s.
- **2005** - strategický vstup do společnosti VIAN Praha s.r.o.

Zdravotnické i laboratorní výrobky nesoucí označení CE, mají v ČR a na Slovensku velmi dobrou pověst a proto jsou chráněny slovní a obrazovou známkou "GAMA". Dalším důkazem kvality, flexibility a spolehlivosti GG je spolupráce s několika významnými světovými výrobci.

4.2. Produkty společnosti

Hlavním zaměřením GAMA GROUP a. s. je vývoj, výroba a prodej jednorázových zdravotnických prostředků, laboratorních a veterinárních produktů z plastů.

Veterinární produkty:

Skupina produktů je vyráběna z plastů a je určena k jednorázovému odběru, transportu a uchovávání biologického materiálu živočišného původu pro laboratorní vyhodnocování vzorků, virologickou diagnostiku a nebo pro určování kvalitativních parametrů.

Laboratorní pomůcky z plastů

Skupina produktů je vyráběna z plastů a slouží jako spotřební materiál zejména v mikrobiologii, biochemii, hematologii a virologii.

Infúzní soupravy

Produktovou skupinu tvoří standardní infúzní sety pro gravitační a přetlakovou infúzi. Doplnujícími výrobky jsou převodové soupravy a měřiče žilního tlaku: zdravotnické prostředky k infúzi nebo proplachu, u přetlakových infúzních souprav s možností připojení k aktivnímu zdravotnickému prostředku, měřiče ke stanovení centrálního žilního tlaku.

Dialyzační soupravy

Dialyzační soupravy jsou dle konstrukce a použitých dílů určeny pro různé typy dialyzačních monitorů. Nabídku doplňují priming sety dialyzačních souprav, oddělovací filtry, propichovací jehly pro použití při provádění dialýzy.

Cévky

Produktovou skupinu tvoří velký sortiment cévek v nejrůznějších variantách, dle účelu použití. Jedná se o cévky různých délek, velikostí, s centrálními otvory, bočními otvory, se stupnicemi, se zaoblením, barevně odlišnými koncovkami a s různou tvrdostí hadiček.

Urinální sáčky

Produktovou skupinu tvoří sortiment sáčků v nejrůznějším provedení a urodynamické soupravy, které slouží k připojení na urologický katetr. Jedná se o sáčky o obsahu 1,5 L, 2,0 L, s T výpustí nebo s přímou výpustí.

Transfúzní soupravy

Produktovou skupinu tvoří transfúzní sety pro převod konzervované krve z lahví nebo vaků do žíly pacienta a transfúzní sety pro provádění plazmaferézy.

Enterální soupravy

Produktovou skupinu tvoří soupravy několika typů, pomocí kterých lze podávat enterální výživu z plastových vaků nebo skleněných lahví a soupravy s pumpovým segmentem umožňující podávání enterální výživy pomocí dávkovacího čerpadla.

Služby zákazníkům

- Výroba, montáž a balení v čistých prostorech třídy ISO 8 (100.000)
- Sterilizace EO
- Technologie vstřikování PET - moderní způsob výroby lahvíček (obalů) do velikosti 1,5 l a hmotnosti 90 g z materiálů: PET, PC, PP.
- Vyfukování - výroba lahvíček (obalů) do velikosti 3,5 l a hmotnosti 250 g z materiálů: LDPE, HDPE, PP, PS, G-PET.
- Vytlačování - výroba hadiček, profilů do průměru 20 mm z materiálů: PVC, LDPE, HDPE, PP, PS, EPDM, TPE.
- Plnění vyrobených lahvíček (obalů) včetně etiketování.
- Tampoprintový potisk - jedno i vícebarevný potisk výrobků do velikosti motivů 80x80 mm. Lze potiskovat i materiály vyžadující předúpravu vysokonapětovým výbojem - např. PE.
- Vstřikování plastů z materiálů: PS, PP, PE, ABS, PMMA, PVC, atd.
- Montáž a balení komponentů

Ostatní služby

- Možnost pronájmu kancelářských, skladových a montážních prostor
- Tisk a kartonáž

4.3. Organizační struktura

V podniku je uplatňována funkcionální organizační struktura (Příloha 2), která je logickým odrazem základních funkcí ve firmě. Tento způsob organizační struktury vytváří jistotu, že základní činnosti jsou zabezpečovány manažery.

Další výhodou tohoto způsobu vytváření organizačních jednotek spočívá v respektování principu pracovní specializace, který usnadňuje efektivní využívání zaměstnanců. Mezi výhody lze také počítat usnadnění výcviku pracovníků. V podniku je umožněna lepší kontrola vrcholových pracovníků, kteří zodpovídají za konečné výsledky.

Řídící vztahy jsou liniové, to znamená, že každé místo má jen jednoho nadřízeného, kterému je odpovědné. Vztahy jsou tak jasně uspořádány a celkový systém je průhledný.

5. Vyhodnocení výsledků průzkumu

5.1. Základní údaje o respondentech

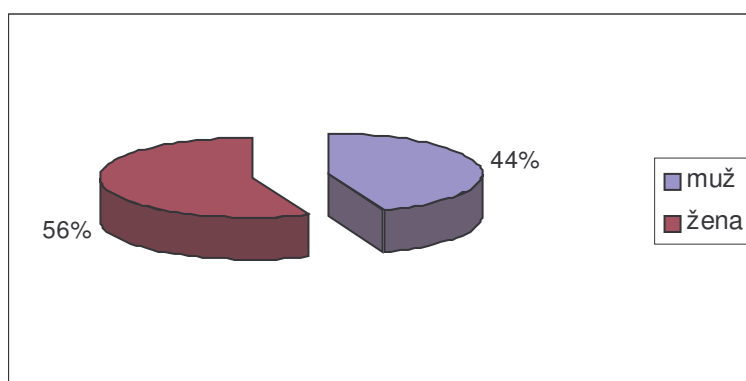
Do této části dotazníku jsem zařadila otázky o pohlaví, pracovním zařazení a dosaženém vzdělání. Jsou to otázky nutné k vytvoření obrazu o struktuře pracovníků ve firmě, protože právě to může ovlivňovat názory respondentů na jednotlivé otázky.

Během výzkumu bylo dotázáno 23 mužů (44,23 %) a 29 žen (55,77 %) (Tabulka 4, Graf 1). Z podnikových záznamů jsem zjistila, že ve firmě GAMA GROUP a. s. skutečně pracuje 24 mužů a 33 žen, takže výsledky dotazníku budou objektivní. Z výsledků je tedy patrné, že převažují respondenti ženského pohlaví.

Tabulka 4: *Pohlaví respondentů*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Muži	44,23	23
Ženy	55,77	29

Graf 1: *Pohlaví respondentů*

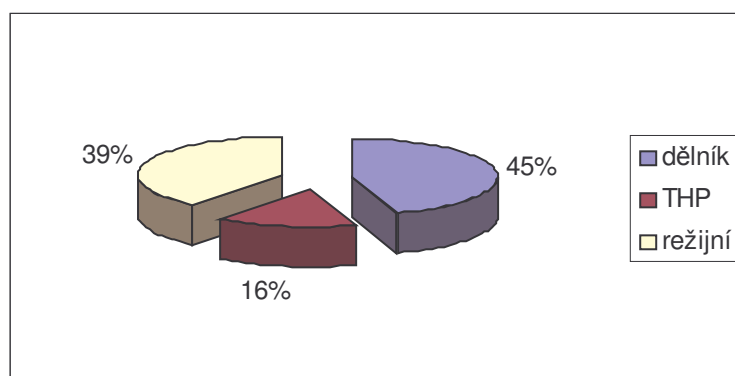


Podnik GAMA GROUP a. s. má pracovníky zařazený do 3 skupin: dělníci, technicko-hospodářští pracovníci a režijní pracovníci (Tabulka 5, Graf 2). Pod režijními pracovníky jsou zařazení například údržbáři, seřizovači atd.

Tabulka 5: *Pracovní zařazení respondentů*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Dělník	44,23	23
THP	15,38	8
Režijní	38,46	20

Graf 2: Pracovní zařazení respondentů

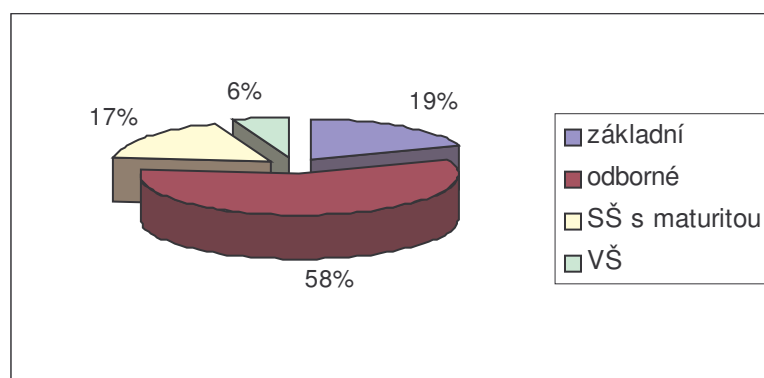


Zařazení pracovníků odpovídá i nejvyšší dosažené vzdělání respondentů, které je bohužel v některých případech pouze základní a jen nepatrné procento respondentů má vysokoškolské vzdělání (Tabulka 6, Graf 3).

Tabulka 6: Nejvyšší dosažené vzdělání

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Základní	19,23	10
Odborné	57,69	30
SŠ s maturitou	17,31	9
VŠ	5,77	3

Graf 3: Nejvyšší dosažené vzdělání



Domnívám se, že zde má firma velkou možnost pro další vzdělávání svých zaměstnanců, protože dlouholetí zaměstnanci podniku jsou již sžití s podnikem, ví, jak funguje, co je od nich očekáváno a je tedy výhodnější zvýšit vzdělání stávajícím pracovníkům než přijmout nového zaměstnance, který si může přinést nevhodné návyky z bývalého zaměstnání a také nějakou dobu trvá než se přizpůsobí novému prostředí.

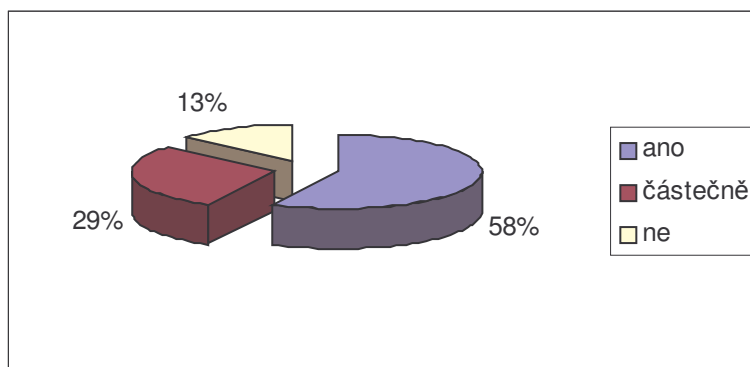
5.2. Vztah k práci

V této části jsem chtěla zjistit, jaký je současný vztah nebo názor respondentů na vykonávanou práci. Domnívám se, že i toto může významně ovlivnit vztah k práci a tím i možnost k jejich motivaci. Nejdříve mě zajímalo, jaký mají respondenti názor na jejich pracovní zařazení, pokud vezmou v úvahu jejich nejvyšší dosažené vzdělání (Tabulka 7, Graf 4).

Tabulka 7: *Odpovídající zařazení*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	57,69	30
Částečně	28,85	15
Ne	13,46	7

Graf 4: *Odpovídající zařazení*

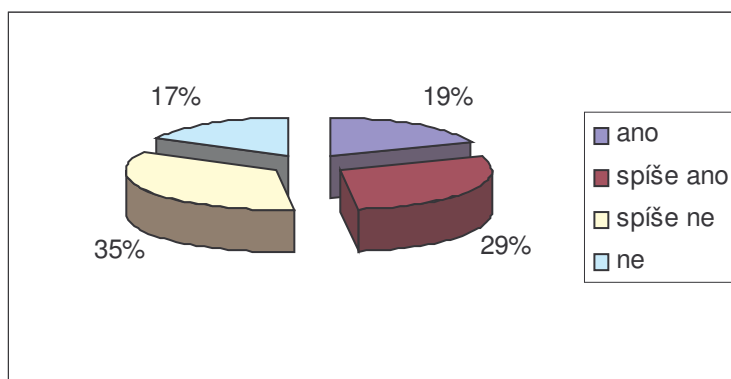


Z výsledků vyplývá, že je většina respondentů se zařazením spokojena. Pokud vezmeme v úvahu jejich dosažené vzdělání, nemohla tato otázka dopadnout jinak, protože většina dotázaných má poměrně nízké vzdělání a někteří dokonce pouze základní, takže tito zaměstnanci nemohou očekávat, že se v podniku dostanou na vyšší. pozice. Jiná věc je ovšem, zda práce odpovídá představám respondentů (Tabulka 8, Graf 5).

Tabulka 8: *Představy o práci*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	19,23	10
Spíše ano	28,85	15
Spíše ne	34,62	18
Ne	17,31	9

Graf 5: *Představy o práci*



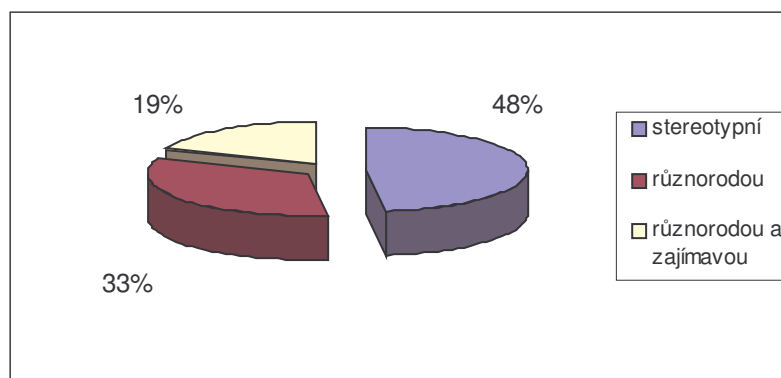
Z celkového hlediska nejvíce zaměstnanců uvádí záporné odpovědi, tzn. že jejich práce neodpovídá jejich představám. To může být způsobeno různými faktory. Ať už samotným zařazením pracovníka, nízkou motivací k práci, charakterem práce atd. Ovšem je nutné podotknout, že najít zaměstnání podle představ se podaří jen malému procentu lidí.

Pokud se zastavím u charakteru práce (Tabulka 9, Graf 6), je jasné, že pokud zaměstnanec práce nebaví, je, dle jeho názoru „nudná“, není zde možnost seberealizace, kreativity nebo je pro něj velkým zdrojem stresu, nebude nikdy odpovídat jeho představám. Výsledky otázky na charakter práce respondentů také odpovídají výsledků dotazu na představy o práci.

Tabulka 9: *Charakteristika práce*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Stereotypní	48,08	25
Různorodou	32,69	17
Různorodou a zajímavou	19,23	10

Graf 6: *Charakteristika práce*

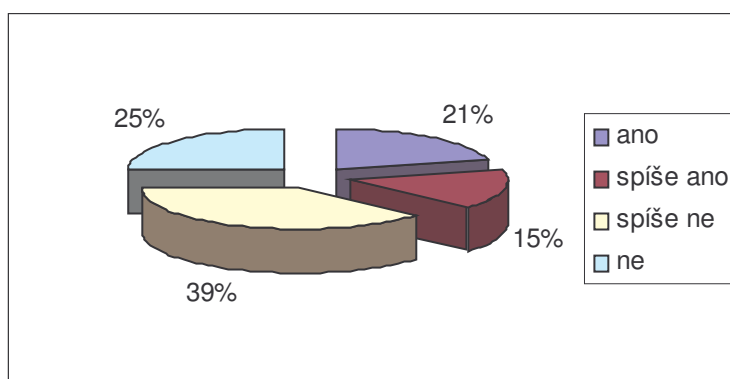


Jak je vidět na tabulce a grafu téměř většina pracovníků uvedla, že svou práci považují za stereotypní. Zde bych našla možnost ke změně. Přestože některé činnosti prostě nejde udělat zajímavé, lze alespoň obměňovat nebo střídat pracovníky. Ovšem i když je práce zajímavá a různorodá, nemusí to znamenat, že je člověk v práci úplně spokojen. Protože čím více je práce zajímavější a různorodější, tím více nepředvídatelných situací může vzniknout. A okolnosti, na které není pracovníky připraven, mohou způsobovat stres. Stres je bohužel v dnešní době součástí práce většiny lidí, proto mě zajímalo, jak jsou na tom pracovníci ve firmě GAMA GROUP a. s. (Tabulka 10, Graf 7).

Tabulka 10: Stres v zaměstnání

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	21,15	11
Spíše ano	15,38	8
Spíše ne	38,46	20
Ne	25,00	13

Graf 7: Stres v zaměstnání



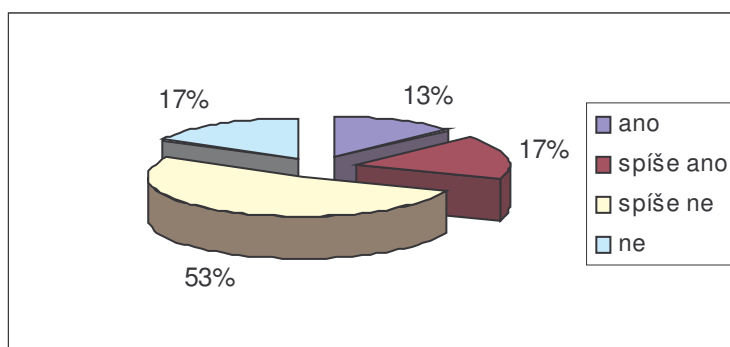
Je pozitivní, že většina respondentů uvedla, že ve stresu často nepracuje, ale to může také souviset s pracovním zařazením. Vždyť čím větší odpovědnost a pravomoc, tím se zvyšují nároky na pracovníka. To může způsobit větší výskyt stresu u zaměstnance.

Co se týká charakteru práce, nesmíme opomenout jeden velmi důležitý faktor a tím je motivace k práci (Tabulka 11, Graf 8). Jelikož motivovaný pracovník pracuje výkonněji, efektivněji, směřuje k určitému cíli, ať už je to hmotná odměna, pochvala, uznání, seberealizace, pocit, že se podílí na cílech podniku atd. Naopak u nemotivovaného pracovníka se může objevit pracovní nespokojenost a stát se faktorem způsobující frustraci pracovníka.

Tabulka 11: Dostatečná motivace

Alternativy	%	Absolutní vyjádření
Ano	13,46	7
Spíše ano	17,31	9
Spíše ne	51,92	27
Ne	17,31	9

Graf 8: Dostatečná motivace



Nadpoloviční většina respondentů uvedla, že se necítí dostatečně motivováni, což může v budoucnu způsobit velké problémy, z důvodů, které jsem již uvedla v předchozím odstavci. V následující části se tedy pokusím zjistit největší nedostatky v motivaci a stimulaci firmy GAMA GROUP a. s., tak aby tato práce byla pro firmu přínosem a pomohla lépe poznat a tím i uspokojit potřeby svých zaměstnanců.

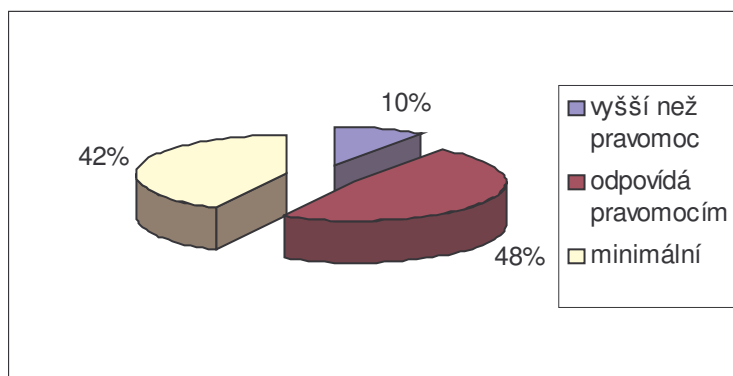
5.3. Postavení ve firmě

Tato část úzce souvisí s otázkou na pracovní zařazení respondentů. Jedním z bodů, které zde chci analyzovat je pravomoc respondentů (Tabulka 12, Graf 9). Okrajově jsem se již tímto tématem zabývala v části týkající se stresu, ale nyní jsem přímo chtěla zjistit, jaký mají respondenti názor na svoji odpovědnost. Jelikož odpovědnost úzce souvisí s pravomocí, zvolila jsem následující možnosti:

Tabulka 12: Odpovědnost v podniku

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Vyšší než pravomoc	9,62	5
Odpovídá pravomocím	48,08	25
Minimální	42,31	22

Graf 9: Odpovědnost v podniku



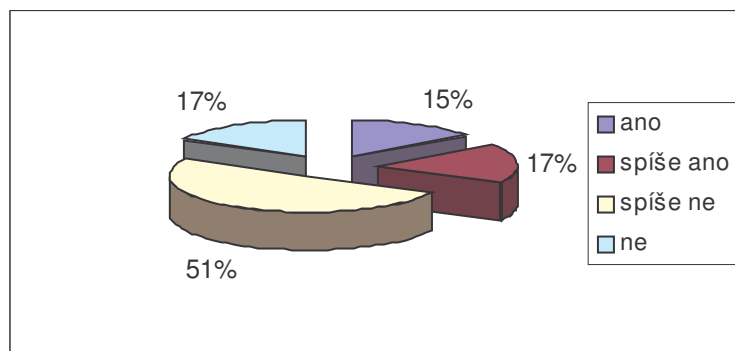
Téměř polovina respondentů se domnívá, že jejich odpovědnost odpovídá pravomocím, což je pro fungování firmy velmi důležité. Pokud zaměstnanci vědí, kam sahá jejich pravomoc a jaká je jejich odpovědnost, nevzniká prostor k nejasnostem v oblasti kompetencí každého pracovníka. Objevilo se zde, ale i malé procento respondentů, které zvolilo možnost, že odpovědnost je vyšší než pravomoci, proto bych navrhovala přesné ujasnění odpovědností a pravomocí.

Další částí týkající se postavení v podniku je možnost přicházet s novými podněty a příležitost je prezentovat (Tabulka 13, Graf 10).

Tabulka 13: Možnost prezentace podnětů

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	15,38	8
Spíše ano	17,31	9
Spíše ne	50,00	26
Ne	17,31	9

Graf 10: Možnost prezentace podnětů



Přijít s určitým nápadem určitě vyžaduje odvalu, ale existují faktory, které tuto odvahu mohou utlumit. Může to být například naprostý nezáměr o názory zaměstnanců, pokusy o zesměšnění nebo je jakákoli aktivita považována za „podlézání“ nadřízeným. Je těžké říci, jaké vlivy působí zde, ale z výsledků je jasné, že zaměstnanci nejsou přesvědčeni, že své nápady mohou prezentovat před svými nadřízenými či kolegy. Důležitým faktorem může být atmosféra pracovní skupiny.

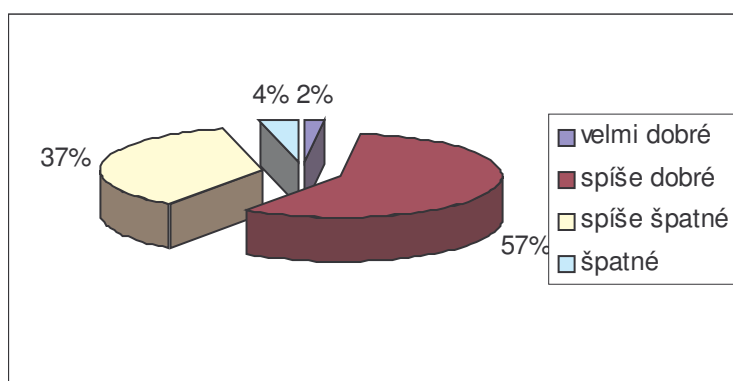
5.4. Atmosféra pracovní skupiny

Dobrá pracovní skupina pracuje efektivně, směřuje společně ke stanoveným cílům, samoreguluje se a automaticky napравuje chyby. Naopak pokud ve skupině nejsou dobré vztahy, převládá napětí, nepřátelství a závist, jakýkoliv dobrý výkon může být posuzován negativně a mohou klesat výkony pracovníků. V první řadě mě zajímalo, jak by respondenti objektivně hodnotili vztahy se svými spolupracovníky (Tabulka 14, Graf 11).

Tabulka 14: Vztahy se spolupracovníky

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Velmi dobré	1,92	1
Spíše dobré	57,69	30
Spíše špatné	36,54	19
Špatné	3,85	2

Graf 11: Vztahy se spolupracovníky



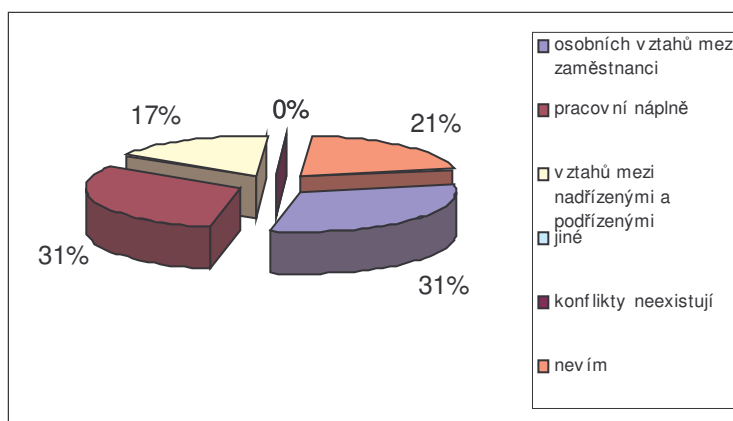
Jak už jsem uvedla, vztahy mezi zaměstnanci mohou mít velký vliv, jak na motivaci pracovníků, tak na podnikovou kulturu celého podniku. Nejčastější odpovědí týkající se vztahů mezi spolupracovníky byla „spíše dobré“. S čeho mohu usuzovat, že pracovníci nepovažují vztahy za bezproblémové, ale také to není důvod, proč by se snížila jejich

motivace k práci či vztah k podniku. Samozřejmě nelze ani očekávat, že by v podniku nevznikaly žádné konflikty, takže jsem se chtěla dozvědět, čeho se nejčastěji konflikty mezi zaměstnanci týkají (Tabulka 15, Graf 12).

Tabulka 15: *Konflikty mezi zaměstnanci*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Osobních vztahů mezi zaměstnanci	32,69	17
Pracovní náplně	30,77	16
Vztahů mezi nadřízenými a podřízenými	19,23	10
Jiné	0,00	0
Konflikty neexistují	0,00	0
Nevím	17,31	9

Graf 12: *Konflikty mezi zaměstnanci*

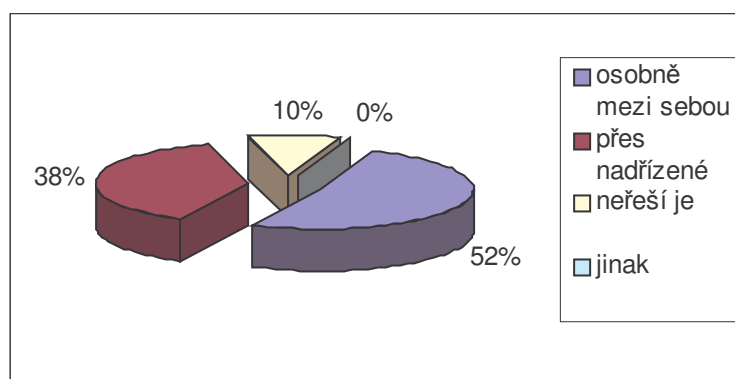


Podle očekávání nikdo neoznačil možnost, že konflikty neexistují, i když v některých podnicích, kde převládají velmi dobré vztahy mezi zaměstnanci, může tato možnost existovat. Nejčastější konflikty se týkají osobních vztahů mezi zaměstnanci a pracovní náplně. To může být například způsobeno kompetenčními nejasnostmi. Vztahy mezi zaměstnanci může také lépe objasnit i to, jak své konflikty řeší (Tabulka 16, Graf 13).

Tabulka 16: *Řešení konfliktů*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Osobně mezi sebou	51,92	27
Přes nadřízené	38,46	20
Neřeší je	9,62	5
Jinak	0,00	0

Graf 13: Řešení konfliktů



Většina respondentů sice konflikty řeší mezi sebou, ale poměrně velké procento dotázaných uvádí, že řeší konflikty přes nadřízené. To může signalizovat jistou důvěru v nadřízené, že objektivně a spravedlivě vyřeší neshody mezi podřízenými. Nečekané trochu je, že někteří respondenti uvedli i možnost, že konflikty neřeší. Domnívám se, že toto je asi nejhorší možnost, protože může vzniknou velmi nepříjemné klima, které rozhodně neprospívá podnikové kultuře.

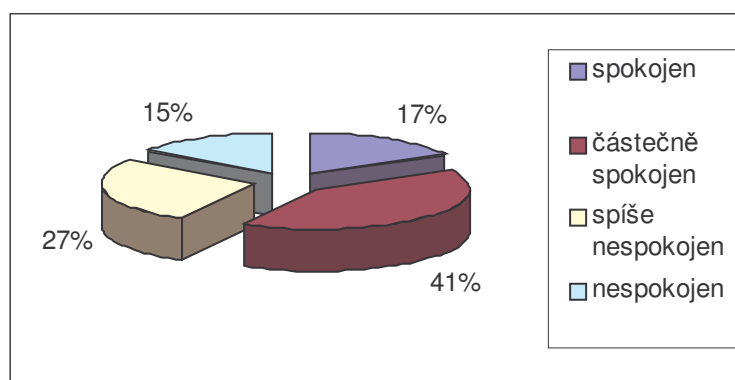
5.5. Pracovní podmínky

Pracovní podmínky tvoří důležitou součást pracovní motivace, pokud je pracovník spokojen s podmínkami na pracovišti, zlepšuje se jeho vztah k práci a také vztah k zaměstnavateli. Pokud je prostředí nevyhovující může se to odrazit i na výkonech pracovníků, proto moje další otázka směřovala na spokojenost respondentů s pracovními podmínkami (Tabulka 17, Graf 14).

Tabulka 17: Spokojenost s pracovními podmínkami

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Spokojen	17,31	9
Částečně spokojen	40,38	21
Spíše nespokojen	26,92	14
Nespokojen	15,38	8

Graf 14: Spokojenost s pracovními podmínkami



Podle výsledků můžeme říci, že většina respondentů je s podmínkami na pracovišti spokojena, což považuji za pozitivní zjištění. Firma GAMA GROUP a. s. také vyrábí zdravotnické a hygienické potřeby, což vyžaduje čisté, hygienické a sterilní prostředí. Takové prostředí je vhodné i pro její zaměstnance. Je jasné, že pokud bych se zabývala například stavební firmou, tak by zajištění pracovních podmínek bylo mnohem složitější.

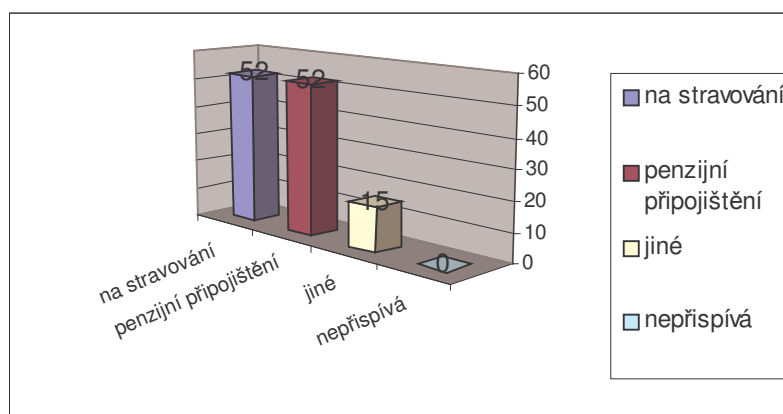
5.6. Sociální program

Dobrym motivačním faktorem je také používání sociálního programu. Každá firma využívá jiné možnosti příspěvků a výhod. Některé firmy se mohou zaměřovat spíše na pracovní oblast sociální politiky (stravování, penzijní připojištění, kapitálové životní pojištění,...), jiné dávají přednost mimopracovní oblasti (bydlení zaměstnanců, vzdělávání, kultura, sport, zdravotní péče,...) Chtěla jsem tedy zjistit jaké výhody nabízí firma GAMA GROUP a. s. svým zaměstnancům (Tabulka 18, Graf 15).

Tabulka 18: Firemní příspěvky

Alternativa	Absolutní vyjádření
Na stravování	52
Penzijní připojištění	52
Jiné	15
Nepřispívá	0

Graf 15: Firemní příspěvky



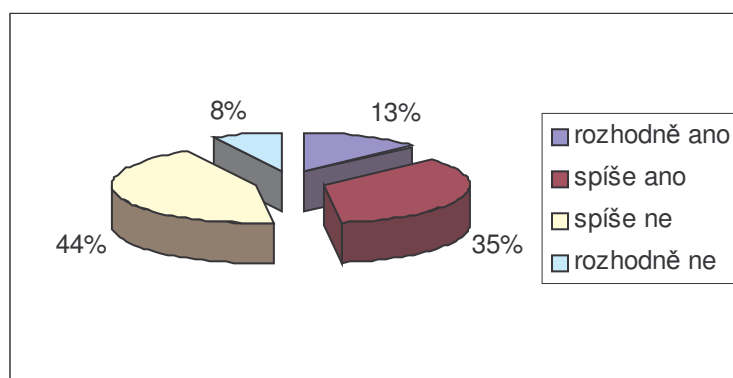
Všichni zaměstnanci odpověděli, že jim firma přispívá na stravování (formou stravenek) a penzijní připojištění. Několik dotázaných dále zvolilo také možnost „jiné“ a uvedlo, že mají možnost navštěvovat různé semináře a kurzy. Jak je vidět sociální program není moc propracovaný. Zvláště v mimopracovní oblasti by firma mohla svůj program rozšířit, například o možnost kulturního nebo sportovního vyžití. Dále mě překvapilo, že ani THP nemají k dispozici služební mobilní telefon, který je v této době nezbytný.

Je určitě dobré, že firma alespoň na něco zaměstnancům přispívá, je ovšem otázkou zda jsou tyto příspěvky pro zaměstnance motivující (Tabulka 19, Graf 16), tedy zda jsou s nimi spokojeni.

Tabulka 19: Spokojenost s příspěvky

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Rozhodně ano	13,46	7
Spíše ano	34,62	18
Spíše ne	44,23	23
Rozhodně ne	7,69	4

Graf 16: Spokojenost s příspěvky



Z celkového hlediska nejvíce dotázaných uvedlo záporné odpovědi, to znamená, že se sociální programem firmy spokojeni nejsou. Potvrdil se tak můj názor, že sociální program firmy GAMA GROUP a. s. není moc propracovaný a nebude určitě od věci, pokud se vedoucí pracovníci zamyslí nad možným rozšířením sociálního programu, tak aby zaměstnance více uspokojoval.

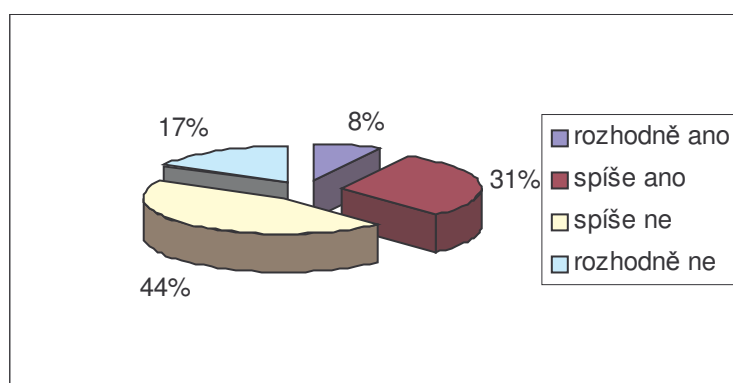
5.7. Platové ohodnocení

Jelikož hmotná odměna, hlavně mzda či plat, bývá považována za jeden z nejdůležitějších motivů k práci a velká většina pracovníků často uvádí, že ve svém zaměstnání zůstávají jen kvůli peněžní odměně, zajímalo mě, jak hodnotí své platové ohodnocení zaměstnanci GAMA GROUP a. s. Platové ohodnocení lze hodnotit z různých pohledů, já jsem otázku na plat formulovala jako zhodnocení platového ohodnocení vzhledem k vykonané práci (Tabulka 20, Graf 17).

Tabulka 20: *Platové ohodnocení*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Rozhodně ano	7,69	4
Spíše ano	30,77	16
Spíše ne	44,23	23
Rozhodně ne	17,31	9

Graf 17: *Platové ohodnocení*



Z výsledků je jasně patrná nespokojenost s platovým ohodnocením vůči odvedené práci. Můžeme tedy předpokládat, že se zaměstnanci domnívají, že odvádějí více práce než za jakou jsou odměněni. To může vést k celkově nižšímu uspokojení z práce a tím se snižuje i ochota k práci. Měl by být změněn systém odměňování a měl by být kladen větší

důraz na objektivní a co nejspravedlivější přístup ke všem pracovníkům, a to tak, aby hodnocení více odpovídalo vykonané práci.

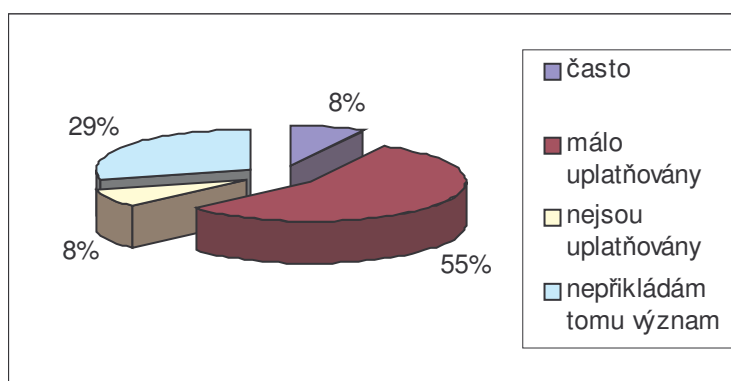
5.8. Morální stimuly

I morální stimuly pokud se používají správně mohou být velmi významný nástroj, kterým pomáhají pracovníkům objevit stimulační hodnotu v obsahu práce. Je to prostředek, jak zaměstnance upozornit na nedostatky, ale zároveň s upozorněním v nich podněcuje chuť nedostatky odstranit. Chtěla jsem tedy zjistit, jak zaměstnanci vnímají používají morálních stimulu, jak jsou morální stimuly ve firmě uplatňovány (Tabulka 21, Graf 18).

Tabulka 21: Morální stimuly

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Často	7,69	4
Málo uplatňovány	55,77	29
Nejsou uplatňovány	7,69	4
Nepřikládám tomu význam	28,85	15

Graf 18: Morální stimuly



Většina respondentů uvedla, že jsou morální stimuly uplatňovány málo. Je tedy jasné, že zaměstnanci používání morálních stimulu vnímají a pokud by byly tyto stimuly používány častěji mělo by to určitě pozitivní vliv na motivaci pracovníků k práci. Druhou nejčastější odpovědí byla, že morálním stimulu nepřikládají význam. I u těchto pracovníků by častější užívání těchto stimulu mohlo pozitivně ovlivnit jejich práci.

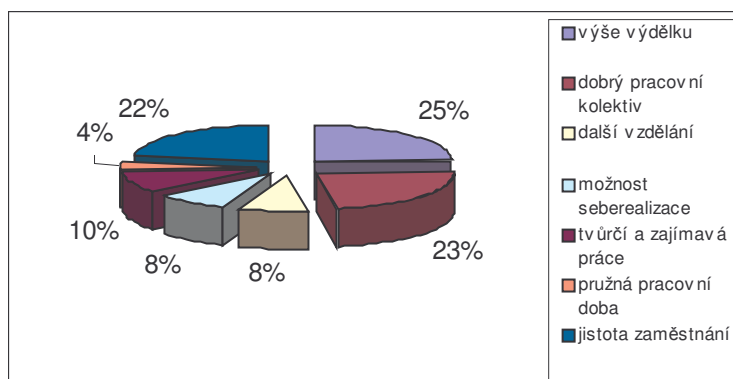
5.9. Stimulační prostředky

Potřeby lidí a jejich motivační profily jsou různé a tak jsou odlišné i stimulační prostředky. Každý člověk dává přednost jinému prostředku, jeho důvod k práci je jiný, proto mě zajímalo, jaké prostředky budou považovány za nejdůležitější k tomu, aby byli ve své práci spokojeni (Tabulka 22, Graf 19). Každý pracovník má označit 3, pro něj nejdůležitější podněty.

Tabulka 22: Nejdůležitější podněty

Alternativa	%
Výše výdělku	24,36
Dobrý pracovní kolektiv	23,08
Další vzdělání	8,33
Možnost seberealizace	8,33
Tvůrčí a zajímavá práce	9,62
Pružná pracovní doba	3,85
Jistota zaměstnání	22,44

Graf 19: Nejdůležitější podněty



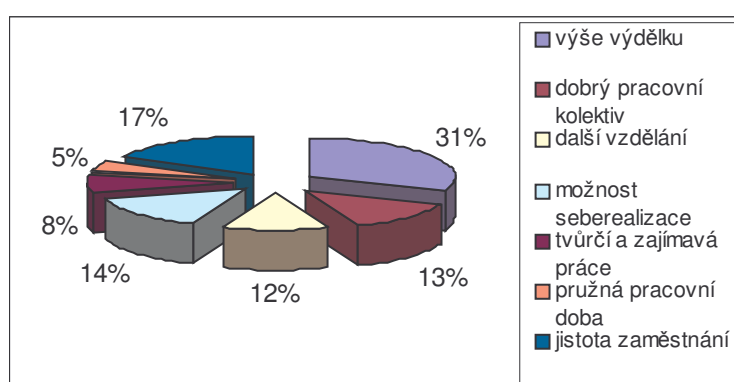
Není překvapení, že nejdůležitějším podnětem k práci je výše výdělku, druhým je dobrý pracovní kolektiv a třetí jistota zaměstnání. Co se týká, prvních dvou, těmi jsem se zabývala již v předchozí části a výsledky nebyly moc dobré, protože většina zaměstnanců není spokojena s ohodnocením své práce. Vztahy se spolupracovníky byly ve většině případů označeny za „spíše dobré“. Jistotou v zaměstnání se budu zabývat v části „Image podniku“.

Ovšem to, že některé podněty respondenti označili za nejdůležitější, ještě neznamená, že se tyto podněty také ve firmě nacházejí. Další otázka tedy je, jaké podněty respondentům v podniku nejvíce chybí (Tabulka 23, Graf 20). Respondenti měli zvolit 2 chybějící podněty.

Tabulka 23: Chybějící podněty

Alternativa	%
Výše výdělku	30,77
Dobrý pracovní kolektiv	13,46
Další vzdělání	11,54
Možnost seberealizace	14,42
Tvůrčí a zajímavá práce	7,69
Pružná pracovní doba	4,81
Jistota zaměstnání	17,31

Graf 20: Chybějící podněty



Z podnětů nejvíce chybí odpovídající výše výdělku, což již ukázaly předešlé otázky. Dále jistota zaměstnání a dobrý pracovní kolektiv. Je zajímavé, že poměrně vysoké procento mají také možnost seberealizace a další vzdělání. To může být způsobeno pracovním zařazením (většina zaměstnanců je zařazeno jako dělník) a charakterem práce, protože většina respondentů uvedla, že svou práci považuje za stereotypní. Většina dotázaných také uváděla, že nemají možnost přicházet se svými nápady. Chybějí možnost dalšího vzdělání může být dána nejvyšším dosaženým vzděláním, protože v podniku je výše vzdělání poměrně nízká. U vzdělání se firmě nabízí možnost, rozšířit možnost vzdělání i na dělníky.

5.10. Image podniku

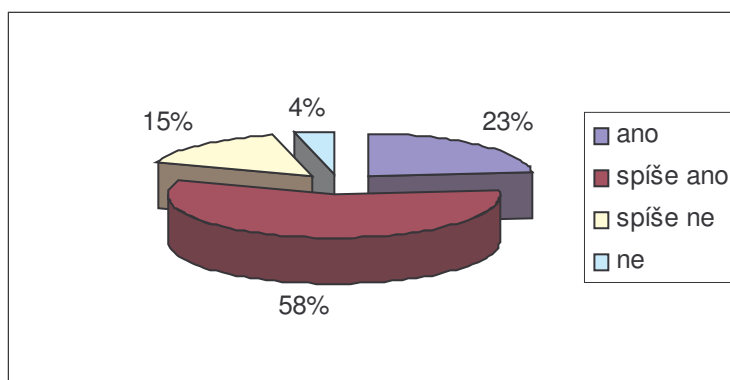
Firemní image je souborem asociací, které si každý, kdo jakýmkoliv způsobem přichází do nějaké formy kontaktu se společností, spojuje s touto společností. Image podniku je spoluvytvářena řadou faktorů - velmi zjednodušeně řečeno jde především o naše produkty či služby, dále také o naše chování na trhu.

S image podniku také souvisí i to, jaké má firma ve svém oboru jméno. Pokud špatné může to odradit případné zákazníky, jestliže má firma dobré jméno je pro potenciální zákazníky atraktivní. Ti co mohou rozpoznat, zda má firma v oboru dobré jméno, jsou právě zaměstnanci (Tabulka 24, Graf 21).

Tabulka 24: *Dobré jméno firmy*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	23,08	12
Spíše ano	57,69	30
Spíše ne	15,38	8
Ne	3,85	2

Graf 21: *Dobré jméno firmy*

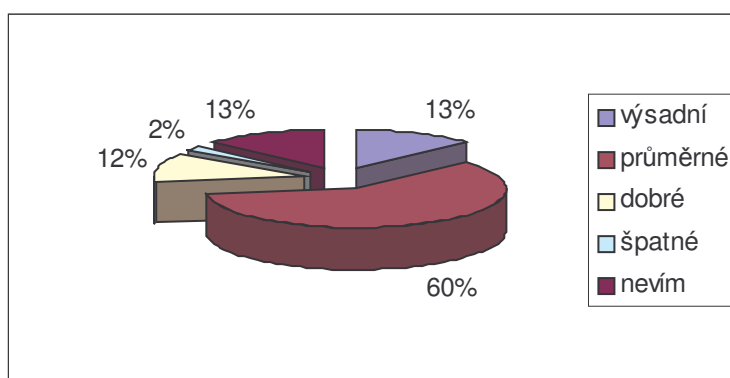


Většina respondentů si myslí, že firma GAMA GROUP a. s. má ve svém oboru dobré jméno. To může znamenat, že zaměstnanci, své firmě důvěřují, že se dobře prezentuje navenek. Ovšem dobré jméno ještě firmě nezaručuje výsadní postavení na trhu, protože dnes je ve většině oblastí trh nasycen a je tedy velká konkurence. Zajímalo mě tedy, co si zaměstnanci myslí o postavení firmy na trhu (Tabulka 25, Graf 22).

Tabulka 25: *Postavení firmy na trhu*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Výsadní	13,46	7
Průměrné	59,62	31
Dobré	11,54	6
Špatné	1,92	1
Nevím	13,46	7

Graf 22: *Postavení firmy na trhu*



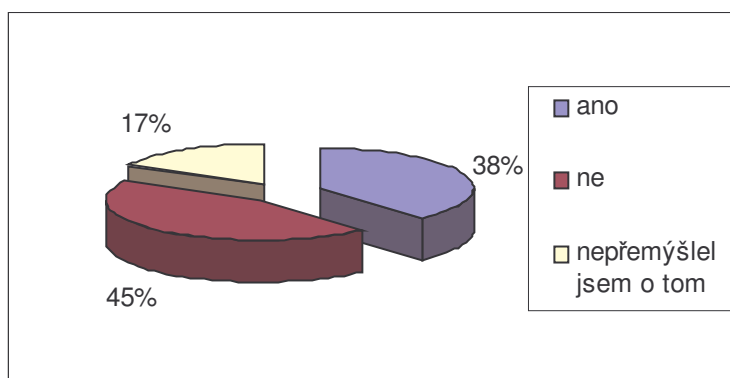
Nejvíce dotázaných uvedlo, že postavení firmy GAMA GROUP a. s. je průměrné. Proto se mohu domnívat, že i v postavení firmy na trhu zaměstnanci firmě důvěřují. Určitě by ovšem nebylo zbytečné zaměstnance s postavením firmy na trhu více seznámit, protože jak je z výsledků vidět, někteří vůbec nevěděli, jakou by firma mohla mít na trhu pozici.

S pozicí firmy na trhu nepřímo souvisí i možnost jejího zániku (Tabulka 26, Graf 23). Většina dotázaných sice odpověděla, že firma má průměrnou pozici na trhu, to ovšem neznamená, že se neobávají možného zániku podniku.

Tabulka 26: *Možnost zániku podniku*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	15,38	20
Ne	44,23	23
Nepřemýšlel(a) sem o tom	17,31	9

Graf 23: *Možnost zániku podniku*



Předchozí otázky ukázali, že zaměstnanci svému podniku důvěřují a to se ukázalo i zde. Téměř polovina dotázaných se totiž zániku podniku neobává. Ale je tu velké procento těch,

kteří ze zániku obavu mají. Největším důvodem je zvyšující se konkurence zejména z asijských zemí. Nutno také poznamenat, že v otázce na chybějící stimuly k práci, byla právě jistota zaměstnání třetím nejčastěji volených stimulem, který zaměstnanci ve firmě postrádají.

5.11. Ztotožnění s firmou

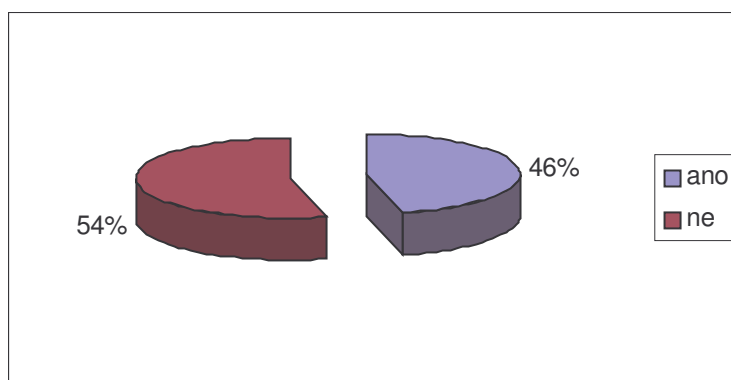
Každý podnik by si měl uvědomit, že kvalifikovaní, spokojení a dobře motivovaní pracovníci jsou v konkurenčním prostředí jejich největší výhodou. Firma by se jim měla snažit poskytnout co možná nejlepší pracovní podmínky. To znamená jednak kvalitní materiálově-technické vybavení, které jim napomáhá k odvedení precizní práce a jednak silné sociální zázemí firmy nezbytné k jejich spokojenosti. Protože právě jen spokojený pracovník, který rád chodí do svého zaměstnání se snadno a rychle ztotožní s politikou firmy, jejími cíli a způsobem řízení.

Jednou s otázek, na které jsem chtěla zjistit, jak jsou zaměstnanci ztotožnění se svou firmou, byla otázka, zda jsou dotázaní hrdí nato že pracují ve firmě GAMA GROUP a. s. (Tabulka 27, Graf 24).

Tabulka 27: *Hrdost na práci ve firmě*

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	46,15	24
Ne	53,85	28

Graf 24: *Hrdost na práci ve firmě*



Výsledky ukázaly, že většina respondentů není hrdá nato, že pracují ve firmě GAMA GROUP a. s. To mě překvapilo, protože u otázek týkajících se image podniku, zaměstnanci celkem pozitivně hodnotili její postavení na trhu i jméno firmy. Důvodem

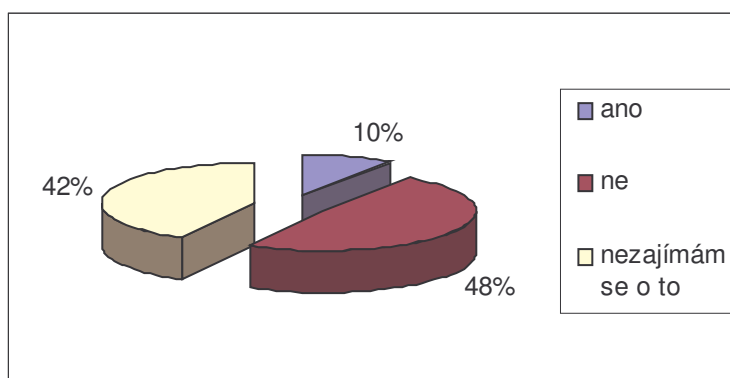
může být skutečnost, že sice firma vystupuje dobře navenek, ale zaměstnanci zde nejsou moc spokojeni. To ukázala otázka týkající se nejdůležitějších stimulů. Právě stimuly k práci, které jsou považovány za nejdůležitější ve firmě chybějí.

Jeden z nejdůležitějších faktorů pro ztotožnění se s firmou, je znalost firemních cílů (Tabulka 28, Graf 25). Vždyť pokud se zaměstnanec ztotožní s cíly firmy, považuje tyto cíle i za vlastní cíle a snaží se jich dosáhnout. Je motivovaný, pracuje efektivněji a výkonněji. To je důvod, proč sem se na znalost cílů ptala zaměstnanců GAMA GROUP a. s.

Tabulka 28: Znalost dlouhodobých cílů

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	9,62	5
Ne	48,08	25
Nezajímám se o to	42,31	22

Graf 25: Znalost dlouhodobých cílů

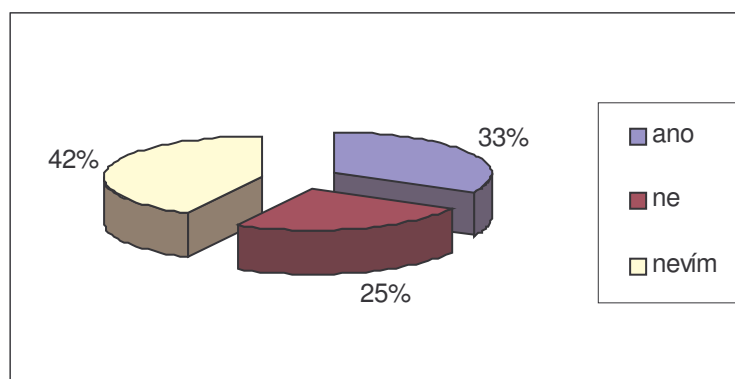


Bohužel výsledky ukázaly, že skoro polovina dotázaných cíle podniku nezná nebo se o ně nezajímá. Zde má vedení podniku možnost, jak zvýšit ztotožnění zaměstnanců s podnikem a tím zvýšit i jejich motivaci. Ovšem, i když zaměstnanci neznají cíle podniku, mohou být přesvědčeni, že se nějakým způsobem podílejí na jejich dosažení (Tabulka 29, Graf 26).

Tabulka 29: Podíl na dosažení cílů

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	32,69	17
Ne	25,00	13
Nevím	42,31	22

Graf 26: Podíl na dosažení cílů



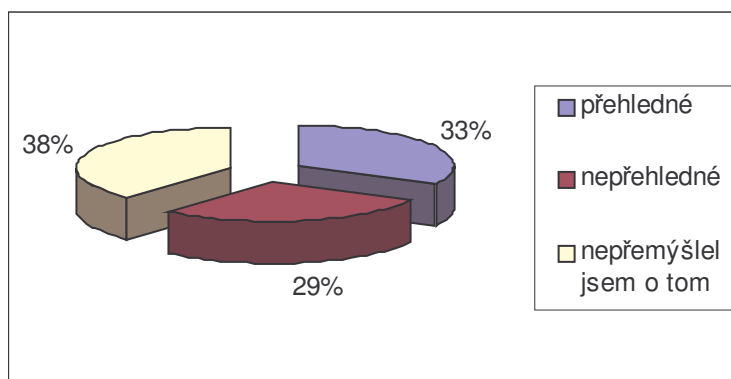
Nejčastější odpovědí byla možnost „nevím“, ale objevil se zde něco pozitivního, protože téměř 35 % respondentů uvedlo, že se domnívají, že se nějakým způsobem podílí na dosahování firemních cílů. Dle mého názoru by se firma měla více snažit, aby svým zaměstnancům vysvětlila své cíle a tím i to, jak se zaměstnanci na těchto cílech podílejí.

Jelikož stále rostou požadavky zákazníka, globalizace trhů a technický vývoj nutí podnik k zavádění nových postupů, je nutné rozvíjet podnik, získat zaměstnance pro své záměry, vhodným systémem je motivovat, předvídat, strategicky se rozhodovat a efektivně řídit. Chápou, ale všichni zaměstnanci, jak podniku funguje (Tabulka 30, Graf 27), jak je řízen?

Tabulka 30: Přehlednost řízení podniku

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Přehledné	32,69	17
Nepřehledné	28,85	15
Nepřemýšlel(a) jsem o tom	38,46	20

Graf 27: Přehlednost řízení podniku



Z celkového hlediska považuje většina respondentů řízení za nepřehledné, nebo se o ně vůbec nezajímá. Zde by podnik mohl použít jeden z neúčinnějších prostředků aktivizace pracovníků a tím je spoluúčast zaměstnanců na řízení a rozhodování. Mohlo by to například být spoluúčast na dodržování pracovního řádu, řešení stížností atd. Tímto způsobem by pracovníci mohli lépe pochopit chod podniku a zároveň by se u nich mohlo rozvíjet tvořivé myšlení.

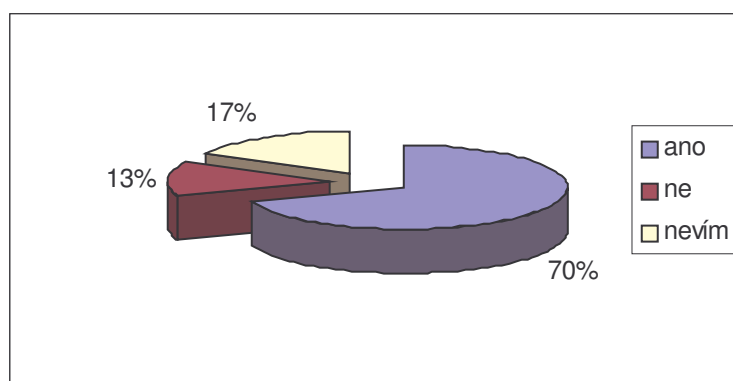
5.12. Informační systém

Dostatek informací je velmi důležitý pro bezproblémový chod celého podniku. Informace potřebují technicko-hospodářští pracovníci, aby mohli správně rozhodovat a řídit podnik, ale i dělníci, aby věděli o tom, jak mají ve své práci postupovat, o novinkách týkajících se podniku a změnách, které mohou ovlivnit jejich práci. Informace jsou prostě nezbytné, ať je pracovník jakkoli zařazen, proto jsem se respondentů ptala, zda si myslí, že mají ke své práci dostatek informací (Tabulka 31, Graf 28).

Tabulka 31: Dostatek informací

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	69,23	36
Ne	13,46	7
Nevím	17,31	9

Graf 28: Dostatek informací



Většina dotázaných považuje dostatek informací za dostatečný, což je velmi pozitivní pro fungování podniku. Ale našlo se i malé procento respondentů, kteří s množstvím informací spokojeni nejsou. To mohou být například pracovníci, kteří v otázce týkající se

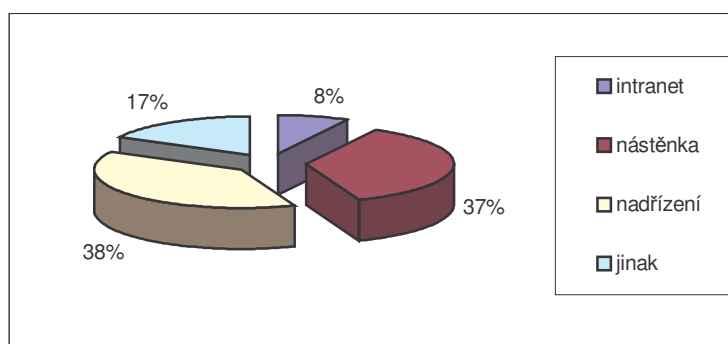
odpovědnosti, odpověděli, že jejich odpovědnost přesahuje pravomoc. Ti by mohli mít problém s dostatkem informací pro svou práci.

Je také důležité, kde zaměstnanci informace k práci získávají (Tabulka 32, Graf 29). Zda je informují přímo nadřízení, nebo v podniku existuje nějaký informační systém.

Tabulka 32: Zdroj informací

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Intranet	7,69	4
Nástěnky	36,54	19
Nadřízení	38,46	20
Jinak	17,31	9

Graf 29: Zdroj informací



Z výsledků je patrné, že zaměstnanci mají možnost získávat informace z informačních nástěnek nebo pomocí intranetu. Ovšem nejčastějším zdrojem informací jsou jejich nadřízení. Někteří respondenti zvolili také jinou možnost získávání informací a tou jsou porady. Domnívám se, že by podnik mohl zavést ještě nějaké formy informace zaměstnanců například podnikový zpravodaj.

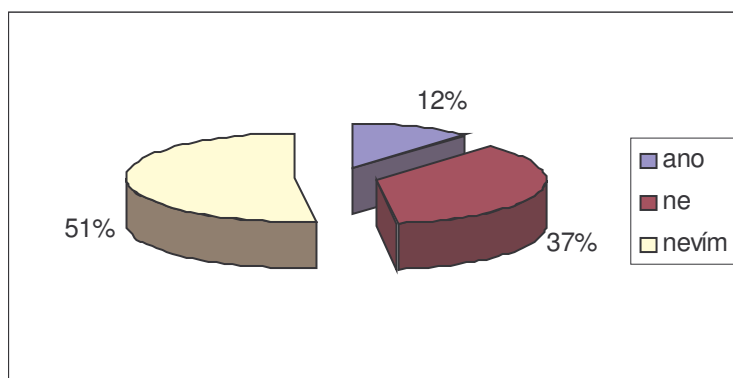
5.13. Tradice firmy

Utváření společných hodnotových představ, rituálů, mýtů, symbolů, preferencí, vzorů, norem a pravidel chování je významné pro vytváření podnikové identity, jako cílevědomě utvářený strategický koncept vnitřní struktury, fungování a vnějšího obrazu jednotlivého podniku v tržním prostředí, proto mě také zajímalo, zda jsou ve firmě GAMA GROUP a. s. také nějaké tradice (Tabulka 33, Graf 30).

Tabulka 33: Tradice firmy

Alternativa	%	Absolutní vyjádření
Ano	11,54	6
Ne	36,54	19
Nevím	51,92	27

Graf 30: Tradice firmy



Výsledky ukázaly, že většina respondentů o tradicích či rituálech neví nebo si myslí, že ve firmě žádné nejsou. Několik respondentů odpovědělo, že rituálem jsou pravidelné porady. Takže pokud to lze považovat za tradici, tak tradice je pouze u zaměstnanců zařazených mezi technicko-hospodářské pracovníky. Domnívám se, že by firmě prospělo zavést nějakou tradici a zapojit do ní i pracovníky zařazené jaké dělníky a režijní pracovníky.

6. Závěrečná diskuse a návrh změn

6.1. Závěrečná diskuse

V této kapitole bych chtěla shrnout výsledky z předchozí části. V podniku pracuje, z celkového počtu respondentů 52, větší počet žen, nejvíce zaměstnanců pracuje jako dělníci a nejčastěji mají odborné vzdělání. Většina respondentů pozitivně hodnotila své pracovní zařazení ve vztahu k dosaženému vzdělání, ale ve vztahu ke svým představám většina hodnotila své pracovní zařazení negativně.

Pokud se jedná o charakter vykonávané práce, tak práce je pracovníky nejvíce považována za stereotypní, jen 20 % pracovníků ji považuje za různorodou a zajímavou. To může souviset s druhem vykonávané práce (většina respondentů pracuje jako dělníci) a také dostatečnou motivací k práci. Výsledky odpovědí, zda jsou respondenti pro svou práci dostatečně motivováni, ukazují, že svou motivaci považuje za dostatečnou pouze 13 % zaměstnanců.

Otázka, zda respondenti jednají často ve stresu, ukázala, že v podniku pracuje velmi často nebo často ve stresu přes 35 % respondentů. To může mít různé příčiny. Například Nakonečný (1992) uvádí, že mnoho stresorů souvisí se soukromým a intimním životem člověka, ale mnoho s jeho veřejnou činností, zejména s prací. Stresující může být zvyšování osobní odpovědnosti či převzetí odpovědnosti vůbec, konflikty s nadřízenými i podřízenými.

Stresovým činitelem mohou být i vztahy se spolupracovníky, proto jsem do dotazníku zařadila i otázky vztahující se k zaměstnancům. 59 % respondentů považuje vztahy se spolupracovníky za velmi dobré či dobré, ale také jsem dále zjistila, že nejvíce konfliktů se týká osobních vztahů mezi zaměstnanci a pracovní náplně. Tyto konflikty řeší pracovníci většinou mezi sebou nebo přes nadřízené.

S podmínkami na pracovišti jsou zaměstnanci převážně spokojeni (přes 55 %). Vzhledem k tomu, že jde o firmu, která vyrábí zdravotnické a hygienické potřeby, lze bez problému zajistit ideální podmínky pro práci. Provažník, Komárková (1996) uvádí, že zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky pro jejich práci má dvojí efekt: primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení výkonu, druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci.

Pokud jde o sociální program firmy, všichni zaměstnanci uvedli, že jim firma přispívá na stravování a penzijní připojištění a dále přibližně 30 % zaměstnanců uvedlo, že

mají možnost navštěvovat semináře a kurzy. Na otázku zda jsou spokojeni se sociálním programem většina respondentů (52 %) uvedla, že nejsou spokojeni se sociální programem firmy. Je zřejmé, že sociální program není moc zpracovaný a jsou zde velké nedostatky především v mimopracovní oblasti, kde firma podporuje pouze vzdělání pracovníků.

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

55 % respondentů uvedlo, že morální stimuly jsou málo uplatňovány a 29 % dotázaných nepřikládá uplatňování morálních stimulů význam. Vedoucí pracovníci by se měli zamyslet nad využíváním pochval a uznání.

Za nejdůležitější podněty k práci byly podle očekávání považovány výše výdělků, dobrý pracovní kolektiv a jistota zaměstnání. Výše výdělků a jistota zaměstnání jsou zároveň dvě alternativy, které by si respondenti přáli zlepšit.

To potvrzuje také výsledek otázky, ve které jsem se ptala, zda se respondenti domnívají, že platové ohodnocení je úměrné vykonané práci. 61 % dotázaných se domnívá, že platové ohodnocení buď částečně nebo vůbec neodpovídá vykonávané práci.

Pokud se zaměříme na jistotu v zaměstnání, kterou by chtěla zaměstnanci ve firmě zlepšit, ptala sem se respondentů, zda se obávají zániku podniku a pokud ano, jaký je důvod obav. Zániku podniku se obává 38 % zaměstnanců a jejich důvodem je většinou velká konkurence.

S jistotou zaměstnání může souviset i vztah zaměstnance k firmě. 58 % dotázaných není hrdá, že pracují v GAMA GROUP a. s. a většina respondentů se domnívá, že firma má docela dobré jméno v oboru a její postavení na trhu je průměrné.

Cíle podniku zná pouze 10 % dotázaných, 48 % respondentů cíle podniku nezná a 42 % se o ně nezajímá. Na otázku zda se, podle jejich názoru, nějak podílí na dosažení firemních cílů, odpovědělo 42 % respondentů, že neví. Zde je velká možnost ke změně, protože pokud zaměstnanci vidí nějaký cíl, pozitivně je ovlivněna i jejich motivace.

Neznalost nebo nezájem o firemní cíle může být důsledkem toho, že téměř 70 % respondentů nemá příležitost přicházet a prezentovat své nápady. Zaměstnanec může mít pocit, že pokud firma nemá zájem o jeho podněty ke zlepšení práce, on nemá důvod starat se o cíle firmy.

Řízení podniku považuje téměř 70 % respondentů za nepřehledné nebo o něm vůbec nepřemýšlí. Dle mého názoru by měl být každý zaměstnanec seznámen

s organizační strukturou firmy, aby znal svou pravomoc a odpovědnost, a bylo tak zabráněno kompetenčním nejasnostem. Na otázku jaká je jejich odpovědnost, odpovědělo 90 % respondentů, že jejich odpovědnost odpovídá pravomocím nebo je minimální.

Nedostatek informací může vést k nepochopení úkolů a k nedostatečnému odvádění požadované práce. Z toho důvodu, mě zajímalo, jestli zaměstnanci dostávají dostatek informací ke své práci. 70 % respondentů se domnívá, že mají dostatek informací a nejčastěji je získávají od nadřízených pracovníků.

Jedna z věcí, kterou lze ve firmě GAMA GROUP a. s. změnit, je zavedení nějakých tradic. Tradice či rituály mohou stmelit kolektiv a pohnout podnikem kupředu. Důvodem je, že téměř 90 % respondentů se domnívá, že v podniku žádné tradice nejsou nebo o nich neví.

Dále bych zde definovala podnikovou kulturu firmy GAMA GROUP a. s. Dle nejpoužívanějšího členění se podniková kultura ve firmě GAMA GROUP a. s. blíží typu „jízda na jistotu“.

Podle dalšího členění je zde podniková kultura, která upřednostňuje respektování norem, pravidel, zveřejněných postupů a procedur, tedy zaměřená na role.

Při definici kultury podle dominantní orientaci ke změně, bych se přiklonila k „analytické kultuře“. Její typickým rysem je hledání kompromisu mezi potřebou vyrovnat se se změnami a chutí neměnit příliš mnoho.

6.2. Konkrétní návrhy

Na základě výsledků a jejich analýzy provedené v předchozí kapitole nyní navrhu pro podniku opatření, která by podle mého názoru přispěla ke zvýšení motivace a stimulace pracovníků s ohledem na podnikovou kulturu.

Navrhovaná opatření:

- Přepracovat systém odměňování zaměstnanců tak, aby více odrážel vykonávanou práci.
- Změnit systém používání morálních stimulů tak, aby byl účinnější.
- Umožnit pracovníkům, aby mohli více prezentovat své názory a myšlenky.
- Umožnit pracovníkům podílet se na podnikových rozhodnutích.
- Zainteresovat pracovníky více do výsledků podniku, více je informovat a seznámit je s cíli podniku a způsobem řízení.
- Se zaměstnanci více komunikovat a naslouchat jim.

- Podporovat zaměstnance v jejich seberealizaci.
- Omezit faktory způsobující stres u pracovníků.
- Zlepšit sociální program vztahující se zejména k mimopracovní oblasti.
- Předcházet vzniku konfliktů mezi zaměstnanci.
- Zavést podnikovou tradici, rituál.

Domnívám se, že všechny tyto návrhy by mohly pomoci zlepšit motivaci a stimulaci pracovníků, ale také pozitivně ovlivnit podnikovou kulturu v podniku. Postupně by mohla vzniknout silná podniková kultura, která se pozitivně projevuje nejen uvnitř firmy, ale také navenek v podobě dobré image.

7. Závěr

Cílem této práce bylo provést analýzu motivace a stimulace pracovního jednání ve firmě GAMA GROUP a. s. a navrhnout její případné změny se zohledněním dopadů podnikové kultury.

Snažila sem se shrnout aktuální poznatky o motivaci a stimulaci pracovníků a podnikové kultuře, ty pak použít při analýze motivace a stimulace a také identifikaci stávající podnikové kultury ve vybraném podniku.

Znát motivaci pracovníků znamená, znát jejich vnitřní pohnutku k určité činnosti. Pak můžeme efektivně použít stimulaci, která podnítí u pracovníka potřebnou aktivitu.

Můžeme říci, že všude tam, kde se nachází určité seskupení lidí, se také nachází kultura. Protože v podniku pracuje celá řada lidí, má každý podnik i svou jedinečnou podnikovou kulturu. Přestože mezi podnikovou kulturou a motivací a stimulací pracovníků neexistuje přímočarý vztah, je očividné, že motivace a stimulace pracovníků ovlivňuje podnikovou kulturu a naopak.

Ve firmě GAMA GROUP a. s. sem zjistila potřebu změn v oblasti motivace pracovníků a v předchozí kapitole jsem navrhla možnosti k jejímu zlepšení. Mezi nejdůležitější oblasti patřilo odměňování, komunikace se zaměstnanci a jejich informovanost např. ohledně cílů a řízení podniku a vztahy mezi zaměstnanci.

Dále jsem určila typ podnikové kultury, která se nejvíce blíží typu „jízda na jistotu“. V podniku rozhodně není silná podniková kultura. Většina pracovníků firmy není hrdá, že ve firmě pracují a někteří se dokonce obávají zániku podniku.

Jsem přesvědčena, že pokud firma bude realizovat moje připomínky,lepší se nejen motivace jejich pracovníků, ale také podniková kultura.

Zcela na závěr mohu říci, že v současné době závisí budoucnost podniku nejen na nové technice, ale také na ochotě a výkonu pracovníků, na silné podnikové kultuře. Podniky potřebují, aby k nim jejich zaměstnanci měli kladný vztah, ztotožnili se s jejich cíli a toho je možné dosáhnout jen se spokojenými a dobře motivovanými pracovníky. Neměly by tedy motivovanost zaměstnanců podceňovat, protože právě pracovníci se významnou měrou podílí na úspěchu firmy.

8. Summary

Motivation and stimulation of work performance and corporate culture

The objective of the bachelor thesis has been to analyze motivation and stimulation of work performance in the selected company and to propose potential changes taking into account impacts of the corporate culture. The survey was conducted in the joint-stock company GAMA GROUP a. s. Plant 9. The surveyed statistical set consisted of 52 employees. The applied method was a questionnaire survey. The results have shown that the motivational program of the company is not very elaborate and that the company's corporate culture has failed to reach sufficient integrity and strength, which is manifested particularly by questionable communication, dissatisfaction with the current level of motivation and incentives, especially in respect to remunerations and low level of identification with the company. In order to further develop the corporate culture and to increase the satisfaction of employees it is advisable to use human resources more effectively, to improve communication and to redesign the remuneration system.

Motivation, motives, stimulation, incentive, corporate culture

9. Použitá literatura

1. BEDRNOVÁ, E. - NOVÝ, I. & kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1998. 559 s. ISBN 80-85943-57-3
2. DONELLY, J., H. & kol. *Management*. přeložili Dolanský, V., Koubek, J. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 821 s. ISBN 80-7169-422-3
3. HOMOLA, M.: *Motivace lidského chování*. 2. vydání. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, 1977, 359 s.
4. HYHLÍK, F., NAKONEČNÝ, M.: *Malá encyklopedie současné psychologie*. 2. dopl. vydání. Praha : Státní pedagogické nakladatelství, n.p., 1977, 338 s
5. KOUBEK, J.: *Řízení lidských zdrojů*. 3. (přeprac.) vydání. Praha: Management Press, 2001, 367 s. ISBN 80-7261-033-3
6. NAKONEČNÝ, M.: *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-85603-01-2
7. NOVÝ, I. & kol. *Sociologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1997. 164 s. ISBN 80-7169-433-9
8. PFEIFER, L. - UMLAUFOVÁ, M.: *Firemní kultura, konkurenční síla sdílených dělů, hodnot a priorit*. 1. vydání. Praha: Grada, 1993, 144 s. ISBN 80-7169-018-X
9. PROVAZNÍK, V.: *Psychologie pro ekonomy*. 1. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1992, 281 s ISBN 80-7079-290-6
10. PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R.: *Motivace pracovního jednání*. 1. vydání – dotisk. Praha VŠE, 1996, 210 s. ISBN 80-7079-283-3
11. RŮŽIČKA, J.: *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vydání. Praha : Vysoká škola ekonomická, 1992, 170 s ISBN 80-7079-626-X
12. STÝBLO, J.: *Personální management*. 1.vydání. Praha: Grada, 1993, 336 s. ISBN 80-85424-92-4
13. VEBER, J.: *Management: základy, prosperita, globalizace*. 1. vydání. Praha : Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-7261-029-5
14. GAMA GROUP, a. s. Závod 9. Organizační struktura firmy
15. GAMA GROUP, a. s. Profil společnosti. [online]. [citováno 6. července 2006]. URL:<http://www.gama.cz>
16. GAMA GROUP, a. s. Produkty. [online]. [citováno 6. července 2006]. URL:<http://www.gama.cz>

10. Přílohy

- 1) Vzor dotazníku**
- 2) Organizační struktura GAMA GROUP a. s. Závod 9**

Příloha 1

Vážený respondente,

dovoluji si Vás oslovit s prosbou o vyplnění tohoto dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Cílem dotazníku je zjištění informací o motivaci a stimulaci pracovního jednání a podnikové kultuře ve firmě GAMA GROUP, a. s. závod 9.

Všechny údaje jsou anonymní a budou použity pouze pro účely mé bakalářské práce.

U každé otázky zatrhněte prosím vhodnou alternativu nebo odpověď vypište na vyznačené místo.

Za Vaši ochotu a objektivní vyjádření předem děkuji.

Jana Jandová

Studentka Jihočeské univerzity, Ekonomické fakulty

1. Pohlaví

- a) muž
- b) žena

2. Ve firmě pracujete jako:

- a) dělník
- b) technik
- c) administrativní pracovník

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- d) základní
- e) odborné (vyučen)
- f) středoškolské s maturitou
- g) vysokoškolské

4. Odpovídá vaše dosažené vzdělání současnému pracovnímu zařazení?

- a) ano
- b) částečně
- c) ne

5. Odpovídá vaše práce vašim představám?

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

6. Práci, kterou vykonáváte považujete za:

- a) stereotypní
- b) různorodou
- c) různorodou a zajímavou

7. Jednáte v zaměstnání často ve stresu?

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

8. Jste pro Vaši práci dostatečně motivován?

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

9. Vaše odpovědnost v podniku je:

- a) vyšší než pravomoc
- b) odpovídá pravomocím
- c) minimální

10. Máte možnost přicházet s tvůrčími podněty a příležitost je prezentovat?

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

11. Jaké máte převážně vztahy s vašimi spolupracovníky?

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

12. Konflikty mezi zaměstnanci se týkají:

- a) osobních vztahů mezi zaměstnanci
- b) pracovní náplně
- c) vztahů mezi nadřízenými a podřízenými
- d) jiné (jaké)
- e) konflikty neexistují
- f) nevím

13. Jak zaměstnanci řeší své konflikty?

- a) osobně mezi sebou
- b) přes nadřízené
- c) neřeší je
- d) jinak (jak).....

14. Jste spokojen s podmínkami pro práci na vašem pracovišti?

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

15. Má firma mi přispívá:

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

16. Jste spokojen se sociálním programem vaší firmy?

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

17. Domníváte se, že platové ohodnocení je úměrné vámi vykonané práci?

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

18. Morální stimuly (pochvala, uznání) jsou uplatňovány:

- a) často
- b) málo uplatňovány
- c) nejsou uplatňovány
- d) nepřikládám tomu význam

19. Které podněty k práci považujete za nejdůležitější? (Vyberte 3)

- a) výše výdělku
- b) dobrý pracovní kolektiv
- c) další vzdělání
- d) možnost seberealizace
- e) tvůrčí a zajímavá práce
- f) pružná pracovní doba
- g) jistota zaměstnání

20. Vyberte 2 varianty, které Vám ve vašem podniku nejvíce chybí:

- a) vyšší výdělek
- b) dobrý pracovní kolektiv
- c) další vzdělání
- d) možnost seberealizace
- e) tvůrčí a zajímavá práce
- f) pružná pracovní doba
- g) jistota zaměstnání

21. Domníváte se, že má firma dobré jméno ve svém oboru?

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

22. Jaké si myslíte, že má firma postavení na trhu?

- a) výsadní
- b) průměrné
- c) dobré
- d) špatné
- e) nevím

23. Obáváte se zániku podniku?

- a) ano (uved'te proč)
- b) ne
- c) nepřemýšlel(a) jsem o tom

24. Jste hrdý na to, že pracujete v této firmě?

- a) ano
- b) ne

25. Znáte dlouhodobé cíle firmy?

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

26. Domníváte se, že se nějak podílíte na dosažení firemních cílů?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

27. Řízení podniku je pro Vás:

- a) přehledné
- b) nepřehledné
- c) nepřemýšlel(a) sem o tom

28. Myslíte, že dostáváte dostatek informací k vaší práci?

- a) ano
- b) ne
- c) nevím

29. Informace a novinky týkající se vaší firmy se dozvídáte nejčastěji z:

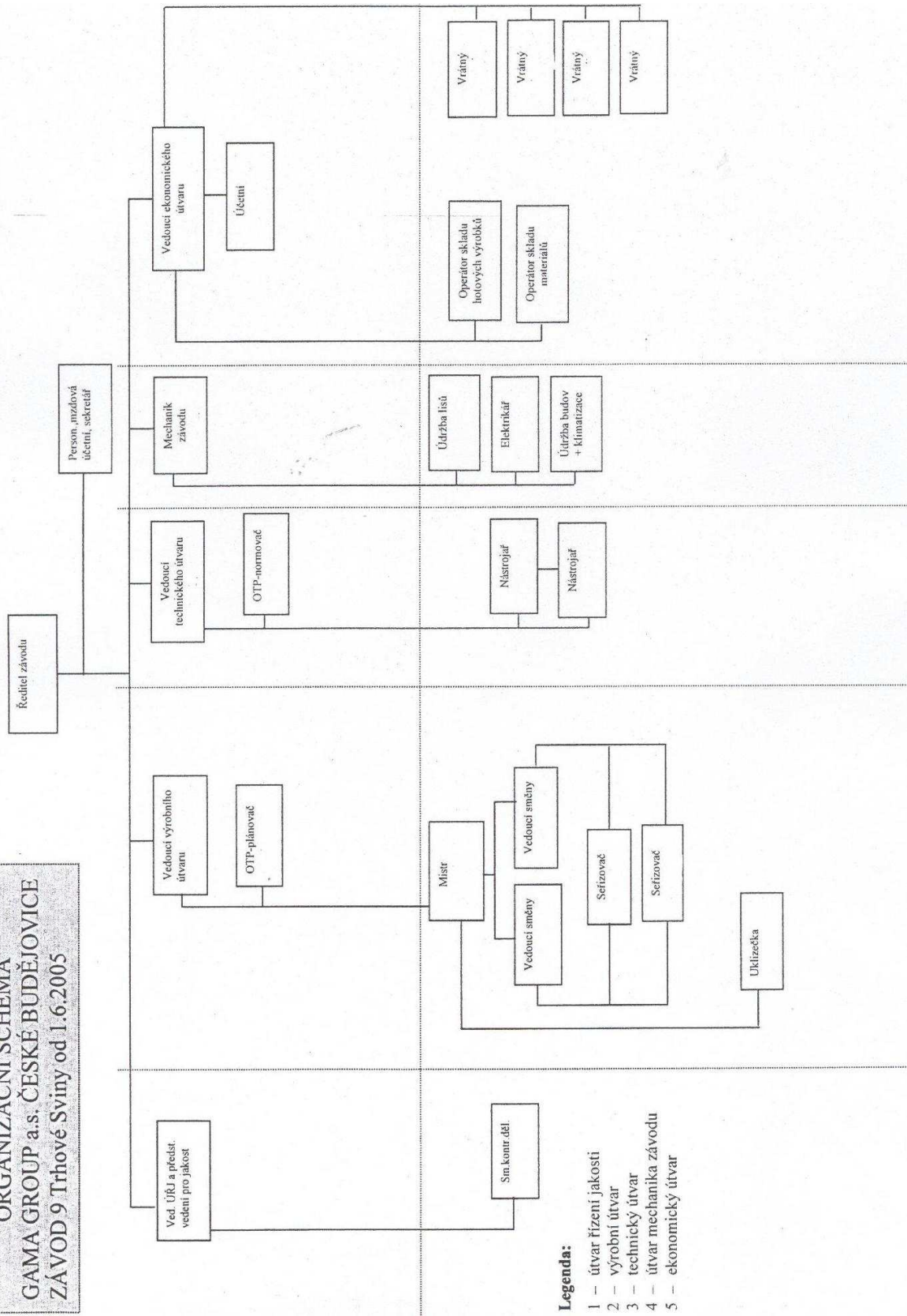
- a) intranetu
- b) nástěnek
- c) nadřízení
- d) jinak (jak)

30. Jsou ve firmě udržovány nějaké tradice, rituály, nepsaná pravidla?

- a) ano (jaké)
- b) ne
- c) nevím

Příloha 2

**ORGANIZAČNÍ SCHEMA
GAMA GROUP a.s. ČESKÉ BUDĚJOVICE
ZÁVOD 9 Trhové Sviny od 1.6.2005**



Legenda:

- 1 – útvar řízení jakosti
- 2 – výrobní útvar
- 3 – technický útvar
- 4 – útvar mechanika závodu
- 5 – ekonomický útvar

