

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Ondřej Matoušek

© 2012 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Pracovní motivace orientovaná na výkon" jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autor uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušil autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2012

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval Ing. Bohumile Lhotské za odborné vedení, rady a připomínky při zpracování bakalářské práce. Zároveň bych chtěl poděkovat Ing. Lukáši Formánkovi ze společnosti Behr Czech, s.r.o. za poskytnuté informace.

Pracovní motivace orientovaná na výkon

Work motivation oriented on the performance

Souhrn

Tato bakalářská práce se věnuje problematice pracovní motivace, její roli týkající se pracovní výkonnosti zaměstnanců. Jejím úkolem je analyzovat stimuly, které působí na pracovní motivaci zaměstnanců a porovnat jejich působení mezi dvěma skupinami zaměstnanců.

Práce se ve své první, teoretické části, zabývá teorií motivace a pracovní motivací. Jsou zde shrnuty již známé poznatky o motivaci a jejím dopadu na výkon, vzájemně propojené se spokojeností zaměstnanců a účinky různých stimulů.

Druhá, praktická část popisuje vybraný podnik, kde je uvedena jeho stručná historie, charakteristika a organizační struktura. Pomocí dotazníkového průzkumu je provedena analýza nástrojů ovlivňujících pracovní motivaci. Na základě zhodnocení výsledků tohoto průzkumu bude provedeno srovnání dvou skupin respondentů v daném podniku. Následně se práce pokusí navrhnout případná doporučení pro zlepšení motivačního programu, vedoucí ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců, v rámci možností podniku.

Klíčová slova: Pracovní motivace, motiv, stimul, teorie motivace, výkon, odměňování, řízení pracovního výkonu, spokojenost, pracovník

Summary

This bachelor thesis is focused on work motivation and its role regarding work performance. The aim of the thesis is to analyze incentives which affect the work motivation of employees and to compare their affects between two groups of employees.

The first theoretical part of thesis deals with motivation theory and the work motivation. It summarizes already known findings concerning motivation and its impact on performance interconnected to satisfaction of employees and also effects of various incentives.

The second practical part describes a particular company where a brief history, characteristics and an organizational structure are given. Using a questionnaire survey the analysis of tools affecting the work motivation has been provided. Based on the evaluation of the results of this research a comparison of two groups of respondents in a selected company will be made. Then the thesis will try to suggest potential recommendations how to improve a motivation program leading to an increase of the performance of employees within company possibilities.

Keywords: work motivation, motive, incentive, theory of motivation, performance, remuneration, performance management, satisfaction, worker

Obsah

1. Úvod.....	10
2. Cíl práce a metodika.....	11
3. Teoretická východiska.....	12
3.1 Obecné pojmy	12
3.1.1 Motivace	12
3.1.2 Motiv	12
3.1.3 Stimul a stimulace	13
3.2 Teorie motivace pracovního jednání	13
3.2.1 McGregorova teorie X a Y	14
3.2.2 Teorie zaměřené na obsah	15
3.2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	16
3.2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model.....	17
3.2.3 Teorie zaměřené na proces	17
3.2.3.1 Expektační teorie	18
3.2.3.2 Teorie spravedlnosti	18
3.2.3.3 Teorie cíle	19
3.3 Motivace pracovního jednání.....	19
3.3.1 Typy motivace	19
3.3.1.1 Vnitřní motivace.....	19
3.3.1.2 Vnější motivace.....	19
3.3.2 Pracovní motivace.....	20
3.3.3 Motivace a výkon.....	20
3.3.3.1 Pracovní výkon.....	20
3.3.3.2 Motivace k práci.....	21
3.3.3.3 Výkonová motivace.....	21
3.3.3.4 Vztah mezi motivací a výkonem.....	22
3.3.4 Stimulace jako nástroj ovlivňování pracovní motivace	23
3.3.4.1 Hmotná odměna	24
3.3.4.2 Obsah práce.....	24
3.3.4.3 Vztahy na pracovišti.....	25

3.3.4.4	Pracovní podmínky a pracovní režim	25
3.3.4.5	Pracovní hodnocení	25
3.4	Řízení pracovního výkonu	26
4.	Vlastní zpracování	27
4.1	Charakteristika firmy	27
4.2	Organizační struktura	28
4.3	Další aktivity závodu	28
4.4	Historie Behr Czech	29
4.5	Nabízené benefity a zaměstnanecké výhody	29
4.6	Analýza dotazníkového šetření	30
4.6.1	Charakteristika respondentů	30
4.6.2	Vyhodnocení druhé části dotazníku	32
4.6.3	Vyhodnocení doplňujících otázek	45
4.7	Celkové zhodnocení výsledků	47
5.	Závěr	48
6.	Seznam literatury	49
7.	Přílohy	50

1. Úvod

Práce jako cílevědomá lidská činnost je vykonávána za nějakým účelem, a to především za účelem výtěžku či užitku. Velice důležitou a podstatnou roli v každém podniku, pokud chce být alespoň konkurenceschopný, či úspěšný, hraje pracovní motivace zaměstnanců. K nalezení optimální úrovně motivace, která povede k co nejvyšší efektivitě a výkonnosti zaměstnanců slouží motivační program. Jeho sestavení je složitý proces a málokdy bude vyhovovat bez rozdílu všem. Každý jedinec je totiž jedinečnou osobností a každého člověka motivuje a uspokojuje něco jiného. U většiny lidí hrají prim mezi nástroji ovlivňující pracovní motivaci různé formy odměn.

Neméně důležité v moderním podniku by měla být snaha motivovat zaměstnance tak, aby se ztotožnili s vizí a strategií podniku. To znamená umožnit zaměstnancům se spolupodílet na určitém vývoji firmy. Protože nejen příkazy managementu a uposlechnutí zaměstnanci vedou k efektivitě, ale především spolupráce manažerů, podřízených a vůbec všech zaměstnanců může vést k maximálnímu využití všech lidských zdrojů a zefektivnění výkonu práce. Dnešní manažer musí mít na paměti, že právě týmová práce v koncepci celého podniku je klíčem k úspěchu. Všechny tyto faktory je důležité při tvorbě motivačního programu dobře uvážit. S tím je spojena také úloha personalistiky, v jejímž rámci má dnes stále větší význam řízení lidských zdrojů. Každý úspěšný a fungující podnik má vytyčenou svou personální strategii, jejíž hlavní částí je systém odměňování, ale právě řízení lidských zdrojů hraje v této strategii neméně důležitou roli. Najít správné metody a postupy v řízení lidí může být ten zásadní důvod, vedoucí k prosperitě podniku. Morální aspekt má někdy důležitější význam, než finanční ohodnocení a to musí mít každý úspěšný management na paměti.

2. Cíl práce a metodika

Hlavním cílem této bakalářské práce je na základě vlastního výzkumu pomocí dotazníkového šetření zjistit úroveň motivace pracovníků za konkrétních podmínek ve sledované organizaci. Dále porovnat jak působí vybrané motivační stimuly na dvě odlišné skupiny respondentů, konkrétně na technickohospodářské pracovníky (THP) a výrobní dělníky. Zjistit rozdíly mezi nimi. Provést analýzu zjištěných výsledků, zhodnotit, popřípadě vytipovat problémové oblasti a navrhnout případná zlepšení.

Metodika

Práce je zpracována pomocí studia dokumentů, odborné literatury a interních materiálů podniku, které jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Hlavní metodou využitou pro zjištění úrovně motivace ve sledované organizaci je dotazníková metoda. Dotazník je rozdělen do tří částí a celkově obsahuje 29 otázek. Jednotlivé dotazníky byly v tištěné podobě za pomoci manažera osobně rozdány mezi respondenty. Soubor respondentů byl rozdělen do dvou skupin a to na THP (technickohospodářské pracovníky) a výrobní dělníky.

V úvodní části dotazníku jsou položeny uzavřené otázky týkající se základních informací o respondentovi.

Druhá část je zaměřena na pět okruhů spojených s motivací: spokojenost se zaměstnáním, odměňování, komunikace, vztahy na pracovišti a samotný obsah práce. Zde jsou použity uzavřené otázky s výběrem ze čtyř variant odpovědí (určitě ano, spíše ano, spíše ne, určitě ne).

Třetí část dotazníku obsahuje otevřené otázky, kde respondent použije své vlastní formulace odpovědí.

Na základě vrácených vyplněných dotazníků je provedena analýza a následně syntéza zjištěných výsledků. Vybrané otázky jsou statisticky zpracovány do tabulek, popř. grafů, které vykazují četnost a procentuální zastoupení jednotlivých odpovědí.

Pro ověření zjištěných výsledků byly využity nestrukturované rozhovory s manažerem oddělení. V neposlední řadě též metody přímého pozorování při výkonu praxe ve sledované organizaci.

3. Teoretická východiska

3.1 Obecné pojmy

3.1.1 Motivace

Pojem motivace je odvozen z latinského výrazu „movere“, což znamená hýbat, pohybovat. Motivaci lze tedy vyjádřit jako určitý vnitřní proces, který vede člověka k vyvinutí konkrétního jednání za účelem dosažení určitých cílů. To, co nás určitým způsobem vede jednat, může být včetně potřeby také touha nebo emoce. (Adair, 2004)

„Motivací člověka rozumíme soubor činitelů představujících vnitřní hnací síly jeho činnosti, které usměřují jeho jednání a prožívání.“ (Růžička, 1992, s. 5)

Proces motivace je mnohem komplikovanější, než se na první pohled může zdát. Každý člověk je jedinečná osobnost a tudíž pro uspokojení svých potřeb potřebuje dosáhnout různých cílů. Lidé jsou motivováni za účelem dosažení cílů, které povedou k uspokojení jejich potřeb. Vynakládají proto značnou psychickou i fyzickou aktivitu, která ústí v takové jednání jedince ve směru, který vede k dosažení daného cíle. Po uspokojení jedné potřeby člověk většinou začne pociťovat další subjektivní nedostatky, a proto opět vyvíjí aktivitu k dosažení dalšího cíle. Proces motivace se tedy opakuje. (Armstrong, 2007)

3.1.2 Motiv

Jednání, které člověk vykonává, aby dosáhl svých cílů, je uskutečňováno na základě nějaké příčiny (např. pokud je nám partner nevěrný, budeme se chtít rozejít, v tomto případě je motivem rozchodu nevěra). Motiv je tedy jakákoliv vnitřní pohnutka, příčina, která podněcuje naše jednání. Dá se říct, že motiv představuje důvod lidského jednání a dává tomuto jednání určitý psychologický smysl. Motivy ovlivňují chování jedince v několika aspektech a to především v určování směru činnosti, intenzitě, nebo také průběhu této činnosti. Účinek motivu trvá do té doby, dokud není dosaženo cíle, uspokojení potřeby. Poté motiv zaniká. Na jednání člověka většinou nepůsobí jediný motiv, ale celý komplex motivů. To má za následek, že může docházet jednak k zdůrazněnému jednání, to

v případě že se jednotlivé motivy navzájem doplňují a působí podobným směrem. V opačném případě, kdy jsou motivy orientovány opačně a navzájem se oslabují, dochází k narušení jednání. (Růžička, 1992)

3.1.3 Stimul a stimulance

V některých populárních i odborných literaturách se setkáváme s názorem, že pojmy motiv a motivace jsou s pojmy stimul a stimulance totožné. Je však dobré tyto pojmy odlišit. Stimulace představuje takové působení na psychiku jedince pomocí vnějších vlivů, podnětů, či pobídek, které způsobuje změnu motivace a jejím prostřednictvím usměrňuje jednání člověka. Stimulace působí zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím činnosti druhé osoby. Stimuly, které se mohou objevovat v podobě odměn, či trestů jsou vnější podněty ovlivňující motivy člověka. Zatímco motiv představuje vnitřní pohnutku jednání. Avšak nelze jednoznačně určit, jestli je konkrétní podnět stimulem. Stimul neboli vnější pobídka, má takový motivační účinek, který je požadován, tedy podnítí vnitřní pohnutku pouze v tom případě, když je tento stimul v souladu s motivačním profilem a aktuální situací člověka, na kterého má zapůsobit. (Růžička, 1992)

3.2 Teorie motivace pracovního jednání

Člověkem vykonávaná práce, slouží jako prostředek k uspokojování lidských potřeb. Ať už za výsledek odvedené práce (např. mzdu, plat, aj.) uspokojujeme své potřeby nebo nás uspokojuje přímo samotný výkon práce. Motivace má značný význam na výkon zaměstnance a jejím hlavním úkolem je vzbudit v zaměstnanci požadovanou aktivitu k dosažení cíle. Teorie motivování se postupem času vyvíjeli a obohacovali o poznatky z jiných vědních disciplín. Komplexní teorie motivace pracovního jednání, která by představovala ucelený přehled této problematiky, však neexistuje. Jednotlivá pojetí teorie motivace pracovního jednání, s kterými se můžeme setkat a které jsou zpracovány v řadě různých odborných publikací, můžeme brát jako různé teoretické přístupy, či modely. Tyto vytvořené modely se převážně zaměřují na určitý motivační aspekt, který v různých situacích mívá různou závažnost. Existuje mnoho teorií motivace, na kterých jsou založeny

přístupy k motivaci. Tyto teorie se snaží vysvětlit, jak proces motivace probíhá a co ho ovlivňuje. (Růžička, 1992)

Pro účely této práce postačí zmínit základní přehled těch nejzajímavějších teorií.

3.2.1 McGregorova teorie X a Y

Podstata této teorie formulované americkým profesorem Douglasem McGregorem spočívá v tom, že jsou rozeznávány dvě kategorie lidí, a to kategorie X a kategorie Y. Do kategorie X se řadí lidé, kteří neradi pracují a všemožně se snaží práci vyhnout. Musí k ní být stále donucováni. Když už pracují, dělají raději to, k čemu jsou přinuceni a co je jim zadáno, na místo toho, aby o zadaných úkolech, které mají vykonávat, museli sami přemýšlet. Naproti tomu lidé spadající do kategorie Y si vytváří svůj postoj k práci teprve v průběhu svých pracovních zkušeností. Nekladou k práci odpor, ale naopak v ní nacházejí zdroj uspokojení. (Nakonečný 1992)

Bělohlávek (2008) uvádí několik základních předpokladů teorie X:

- 1) *Lidé jsou ve své podstatě líní a snaží se vyhnout práci*
- 2) *Protože lidé neradi pracují, musejí být k práci přinuceni systémem odměn a trestů a při práci musejí být kontrolováni*
- 3) *Existuje malá skupina lidí, pro které toto neplatí. Ti jsou povoláni k tomu, aby řídili a kontrolovali ostatní.*

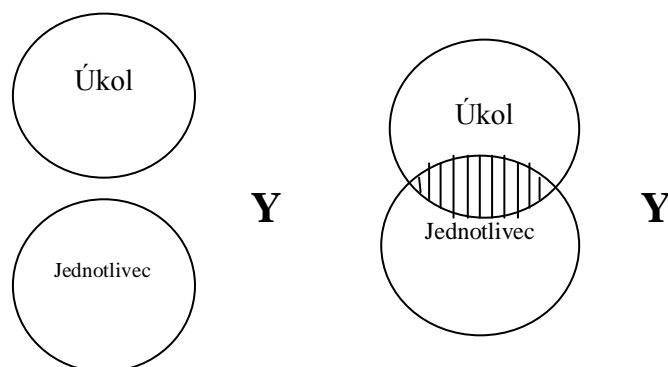
Oproti tomu, teorie Y je postavena na důvěře v člověka a pozitivním vztahu k práci:

- 1) *Pro člověka je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava nebo odpočinek*
- 2) *Člověk rád přijímá samostatnost a odpovědnost*
- 3) *Schopnost samostatného rozhodování je v populaci silně rozšířena, není záležitostí několika málo jedinců*
- 4) *Současné organizace nevyužívají tento potenciál jednotlivců, snaží se je kontrolovat a dirigovat*

Teorie X a Y se z podstatné části shoduje s Maslowovou teorií hierarchie potřeb. McGregor se jí však snažil propojit se zájmy managementu. Tvrdí, že potřeby jedince a potřeby organizace spolu v podstatě úzce souvisí. Zaměstnanci organizace uspokojí nejlépe

své potřeby, pokud budou pracovat pro úspěch celého podniku. Důležité je nalezení takového stupně integrace, kde jedinec dosahuje uspokojení svých potřeb a jejich pomocí přispěje k dosažení cílů celé organizace (Adair, 2004)

Obr. č. 1 – Teorie X a teorie Y



Zdroj: Adair, 2004

3.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřená na obsah, známá též jako teorie potřeb se zaměřuje na rozpoznání příčin. Jinými slovy tvrdí, že obsahem motivace člověka jsou neuspokojené potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Pro opětovné nastavení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu a vybrat takový způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Každé chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami. (Armstrong, 2007)

Mezi teorie potřeb patří zejména Maslowova hierarchie potřeb, která je jednou z nejznámějších teorií. Na Maslowa navazuje Alderfer a jeho teorie tří potřeb neboli ERG teorie. Do této skupiny motivačních teorií patří také dvoufaktorová teorie F. Herzberga, nazývaná také jako teorie motivátorů a hygienických faktorů či satisfaktorů a dissatisfaktorů. Všechny tyto teorie bývají sice kritizovány pro svou státnost, malou predikční hodnotu a zjednodušení dané problematiky, přesto jsou u spousty manažerů velmi oblíbené. Jasně a srozumitelně ukazují a vysvětlují omezenost a limity při využívání zvyšování mzdy a používání dalších hmotných stimulů. (Tureckiová, 2004)

3.2.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

Tato teorie, již formuloval americký psycholog Abraham Maslow, patří mezi nejnámější teorie motivace. Maslow tvrdil, že lidské chování je motivováno pouze neuspokojenými potřebami. Domníval se, že potřeby, které rozdělil do pěti hlavních kategorií, jež jsou hierarchicky uspořádány v pomyslné pyramidě, jsou společné všem lidem. Nejnižše položenou kategorií potřeb jsou potřeby fyziologické, následují potřeby jistoty a bezpečí, potřeby sociální, dále potřeby uznání a vrchol pyramidy a nejvýznamnější potřeb tvoří potřeba seberealizace. (Armstrong, 2007)

„Maslowova teorie motivace tvrdí, že v případě uspokojení nižší potřeby se stává dominantní potřebou potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby. Potřeba seberealizace však nemůže být uspokojena nikdy.“ (Armstrong, 2007, s. 224)

Již dříve uspokojené potřeby, ležící níže v pyramidě přesto stále existují. I když určitou dobu nepůsobí jako motivátory, lidé se k nim opakovaně vrací. Jedním z důsledků Maslowovy teorie je to, že vyšší řád potřeb uznání a seberealizace dodává motivaci nejsilnější stimul a jakmile jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco níže postavené potřeby se uspokojováním oslabují. Tato teorie byla ale také značně kritizována pro svou nekompromisnost a hierarchické uspořádání potřeb. (Armstrong, 2007)

Obr. č. 2 – Maslowova hierarchie lidských potřeb

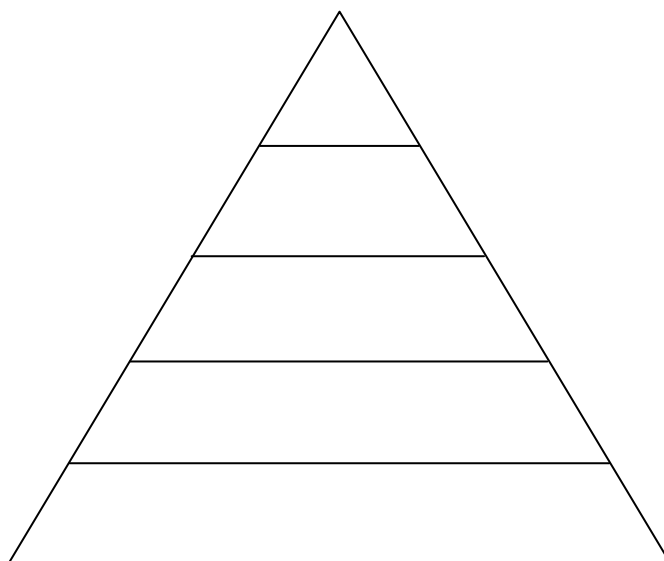
5. potřeba seberealizace

4. potřeba úcty a uznání

3. potřeba sounáležitosti

2. potřeba bezpečí

1. fyziologické potřeby



Zdroj: Rymešová, Chamoutová, 2001

3.2.2.2 Herzbergův dvoufaktorový model

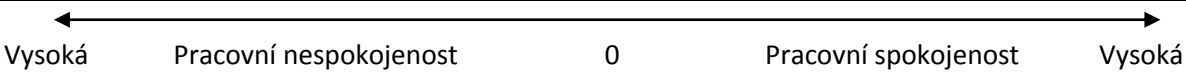
Frederick Herzberg formuloval dvě odlišné skupiny faktorů, které působí na pracovní motivaci. První skupinou jsou satisfaktory nebo také motivátory, které souvisí se samotnou prací a motivují zaměstnance k vyššímu úsilí a lepším pracovním výkonům. Satisfaktory mají vliv na pracovní spokojenost. (Růžička, 1992)

Pokud jsou tedy přítomné motivátory, vede to ke spokojenosti pracovníků, ale pokud přítomny nejsou, nevede to nutně k nespokojenosti. (Koubek, 1995)

Druhou skupinou jsou dissatisfaktory jinak nazývané také hygienické faktory. Tato skupina faktorů má především preventivní účinky. Nemotivují pracovníky k vyššímu pracovnímu výkonu ani k většímu uspokojení z práce. Pokud tyto faktory působí, mají za následek pouze prevenci nespokojenosti, tzn., že zaměstnanec pouze nepociťuje nespokojenost. (Armstrong, 2007)

Podle Růžičky tkví přínos této teorie v poznání diferencovaného účinku mnoha různých skutečností na motivaci pracovního jednání. (Růžička, 1992)

Tab. č. 1 – Interpretace Herzbergovi teorie pro manažerskou potřebu

Hygienické faktory <i>Prevence pracovní nespokojenosti</i>	Motivátory <i>Zajištění pracovní spokojenosti</i>
- firemní politika - kompetentnost nadřízených pracovníků - vztahy s nadřízenými, spolupracovníky a podřízenými - pracovní podmínky - mzda - jistota pracovního místa - bezpečnost a ochrana zdraví při práci	- pracovní úspěchy - možnost odborného a kariérního růstu - uznání - odpovědnost - osobní rozvoj
	

Zdroj: Tureckiová, 2004

3.2.3 Teorie zaměřené na proces

Jak uvádí Armstrong, tyto teorie jsou také známy pod označením kognitivní (poznávací) teorie, protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je vykládají a chápou. (Armstrong, 2007)

Podrobněji si přiblížíme expektační teorii Victora Vrooma, teorii spravedlnosti a teorii cíle, které jsou podnětné pro porozumění pracovní motivaci.

3.2.3.1 Expektační teorie

Expektační teorie, kterou formuloval Vroom, se zaměřuje na úroveň úsilí vynakládaného na činnost, vedoucí k dosažení cíle. Vychází ze dvou základních pojmů a to sice exspektance a valence. Termín exspektance znamená velikost očekávání, že uskutečňované chování povede k předpokládanému výsledku. Valence pak představuje subjektivní hodnotu výsledků daného chování. Expektační teorii lze vyjádřit následujícím vzorcem:

$M = f(E*V)$, tzn. síla motivace je rovna součinu valence a exspektance. (Růžička, 1992)

Čím vyšší je pravděpodobnost, že úsilí vynakládané pracovníkem povede k žadoucím výsledkům, tím intenzivněji a s větším úsilím bude pracovník vykonávat svou činnost. Žadoucimi výsledky mohou být například uspokojení z práce jako takové, vyšší plat, funkční postup, profesní rozvoj, seberealizace prostřednictvím úspěšného plnění náročných úkolů nebo cokoliv jiného co má pro pracovníka pozitivní význam. (Tureckiová, 2004)

3.2.3.2 Teorie spravedlnosti

Tato teorie, již se zabýval J. S. Adams je založena na sociálních vztazích. Principem je sociální srovnávání pracovníků. Jedinec se srovnává s ostatními pracovníky v příslušné referenční skupině, ať už se jedná o spolupracovníky, konkurenční pracovníky, nebo o přátele, či rodinu. Pracovník porovnává své úsilí a námahu, jinými slovy vklady vložené do určité činnosti a výsledky, kterými může být např. mzda nebo uznání s vloženými vklady a výsledky ostatních pracovníků. Výsledkem takového srovnání je pak subjektivní dojem spravedlnosti nebo nespravedlnosti. (Růžička, 1992)

Ve skutečnosti teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a naopak demotivováni při nespravedlivém zacházení. (Armstrong, 2007).

Pocit nespravedlnosti může mít negativní vliv na pracovní výkonnost. Může vést k nespokojenosti a snížení pracovní morálky a v neposlední řadě může negativně ovlivňovat sociální vztahy na pracovišti. (Tureckiová, 2004)

3.2.3.3 Teorie cíle

„Teorie cíle zformulovaná Lathamem a Lockem (1979) tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto cíle náročné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon.“ (Armstrong, 2007, s. 226)

Tato teorie vyzdvihuje důležitost zpětné vazby. Zpětná vazba dává pracovníkovi jistý obraz své vykonané práce, podle kterého se může zařídit, aby případně do budoucna lépe využil a zorganizoval své úsilí vložené do práce. (Armstrong, 2007)

Zpětná vazba je jako momentka, je pořízena v určitém okamžiku a na určitém místě, a kdybyste ji udělali o chvíli později, mohla by vypadat zcela jinak. Nepřítomnost zpětné vazby je tím nejhorším morem pro motivaci. (Hagemannová, 1992)

3.3 Motivace pracovního jednání

3.3.1 Typy motivace

3.3.1.1 Vnitřní motivace

Vnitřní motivací rozumíme motivační faktory, které si člověk sám vytváří, aby jej vedli k určitému způsobu chování. Má většinou dlouhodobější a hlubší účinek. Mezi tyto faktory patří: odpovědnost, autonomie, zajímavá a podnětná práce, nebo možnost kariérního postupu. (Armstrong, 2007)

3.3.1.2 Vnější motivace

Činnosti působící zvenčí, které jsou konané proto, aby člověka motivovali. Vnější motivace má výraznější účinek, ale nemusí účinkovat dlouhodobě. Faktory vnější

motivace mohou být odměny (např. odměny, zvýšení platu, povýšení, či pochvala), nebo naopak tresty (např. snížení platu, kritika, atd.). (Armstrong, 2007)

3.3.2 Pracovní motivace

Pracovní motivací se rozumí vyjádření postoje jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, která vychází z nějakých subjektivních vnitřních motivů. V souvislosti s tím se berou v úvahu většinou také postoje člověka k práci, ať už máme na mysli obecný postoj k práci jako takové (práce jako hodnota sama o sobě), nebo k práci v určité firmě nebo typu organizace (zde obvykle ve spojení s vyjádřením pracovní spokojenosti). (Tureckiová, 2004)

Pracovní motivací se rozumí motivace na pracovišti spojená se všemi aspekty jednání pracovníka, které jsou na pracovišti ovlivňovány. Pracovní motivace (zásadně jako každá motivace) není nijak individuální, dá se vyjádřit jako produkt určitých podmínek, v nichž se jedinec nachází. K těmto podmínkám se řadí dělba práce, mzda, spolupráce, hospodářské a společenské uspořádání těchto podmínek (Nakonečný, 1992)

3.3.3 Motivace a výkon

3.3.3.1 Pracovní výkon

Jak uvádí Wágnerová (2008, s. 12): „*Pracovní výkon je výsledek určité pracovní činnosti člověka dosažený v daném čase a za daných podmínek.*“

Armstrong (2007, s. 415) také přidává: „*Výkon není jen to, čeho lidé dosahují, ale také to, jak toho dosahují. The Oxford English Dictionary to potvrzuje tím, že ve své definici výkonu používá obrat „vykonávání“.* „*Výsledek, realizace, vykonávání, vypracování něčeho nařízeného nebo něčeho, co jsme se zavázali udělat.*“ *Vysoký výkon je výsledkem vhodného chování, zejména chování založeného na vlastním úsudku, a efektivního používání potřebných znalostí, dovedností a schopností.*“

Pracovní výkon se mimo jiné vztahuje také ke stupni plnění úkolů tvořících náplň práce daného pracovníka. Neznamena pouze množství a kvalitu vykonané práce, ale i ochotu, pracovní chování, přístup k práci, fluktuaci, frekvenci pracovních úrazů, absenci,

pozdní docházku, vztahy s lidmi v souvislosti s prací a další charakteristiky jedince, které jsou považované za podstatné v souvislosti s vykonávanou prací. (Koubek, 2004)

Pracovní výkon je možné vyjádřit následujícím vzorcem:

$$v = f(z * m)$$

Úroveň výkonu představuje funkci součinu způsobilosti k práci, a motivace. Rovná-li se tedy jedna z proměnných nule, pak výsledný výkon je také nulový. (Růžička, 1992)

3.3.3.2 Motivace k práci

Práce se v průběhu vývoje lidské společnosti stala nedílnou součástí v životě člověka. Práce nám dnes neslouží pouze jako zdroj obživy, nýbrž výsledky odvedené práce uspokojujeme naše potřeby, přání a touhy. Dokonce i samotné vykonávání práce jako takové se stává významným zdrojem seberealizace. S naplňováním svých potřeb přichází pocit uspokojení. V otázce podávání optimálního výkonu hraje motivace důležitou roli. Nemusí ovšem nutně znamenat, že čím větší motivace na pracovníka působí, tím vyšší výkon podá. Proto je na motivaci k pracovní činnosti brána stále větší zřetel. Motivace a výkon, ale i pracovní spokojenost spolu úzce souvisí. (Nakonečný, 1992)

Správně vést a motivovat lidi není úkol nikterak jednoduchý, mnohdy je to až umění, na které není lehké najít recept. Vždy je důležité vycházet z konkrétní situace a reagovat na ni s citlivostí, zralostí a zkušeností. Tyto vlastnosti člověk nezíská pouze studiem teorie nebo praxí, nýbrž si je může osvojit porozuměním hlubším souvislostem, které můžeme nazývat taktéž rozvinutím moudrosti. Tato moudrost je schopnost vidět v každé situaci její aspekty a řešit problémy tak, aby byla zachována jak rovnováha daného momentu, tak i možnost budoucího rozvoje. (Wagnerová, 2008)

3.3.3.3 Výkonová motivace

Obecně sdílenou potřebou lidí je touha dosažení úspěchu, respektive vyhnutí se neúspěchu. Jedná se o tendenci natolik podstatnou, že se dokonce stala měřítkem pro určení výkonové motivace, kterou lze „vypočítat“ podle vzorce:

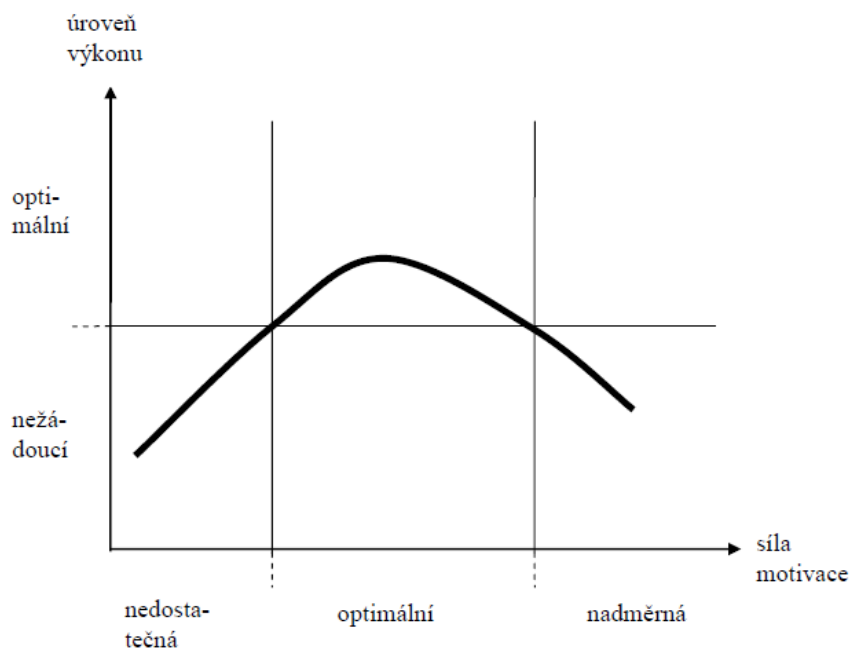
Výkonová motivace = potřeba úspěchu : potřeba vyvarování se neúspěchu

Tento termín poprvé použil německý psycholog H. Heckhausen (1965), ten definoval výkonovou motivaci jako snahu či úsilí jedince zlepšovat se ve všech činnostech, ve kterých je možné uplatnit měřítko kvality a v nichž může jedince dosáhnout úspěchu, či naopak neúspěchu. Podle toho lidé některé činnosti vyhledávají nebo se jim naopak vyhýbají. (Tureckiová, 2004)

3.3.3.4 Vztah mezi motivací a výkonem

Tento vztah lze dobře rozpoznat z následujícího grafu:

Obr. č. 3 – Závislost mezi silou motivace a úrovní výkonu



Zdroj: Růžička, 1992

Podle Wagnerové (2008) hraje ve vztahu motivace a výkonu důležitou roli úroveň motivace. K maximálnímu výkonu vede totiž optimální motivace. K nízkým výkonům vede jak podmotivování tak přemotivování. Škála motivace je značně interindividuálně proměnlivá například v závislosti na temperamentu, neuroticitě, stabilitě osobnosti. Dá se říci, že jeden stejný podnět působící na více jedinců (například tedy výsledek hodnocení)

může vést k rozdílným úrovním výsledné motivace (u jednoho k optimální motivaci, u dalšího k nízké nebo naopak příliš vysoké motivaci). U náročných a složitých prací je kvalita výkonu dříve poškozena vznikajícím napětím, než je tomu u prací jednoduchých. Tuto skutečnost vyjadřuje Yerkes – Dodsonův zákon – zákon konvertované křivky „U“.

Jak uvádí Nakonečný (1992), ve vztahu k výkonu je kromě motivace podstatné brát v zřetel také schopnosti pracovníka. Dostatečná motivace nevede k požadovanému výkonu, pokud pracovník postrádá potřebné schopnosti pro jeho provedení. A naopak mimořádné schopnosti nepovedou k vysokému výkonu, pokud nebude pracovník dostatečně motivován. Může se stát, že úroveň motivace i schopností bude dobrá a výkon bude přesto nízký, pak na zvýšení výkonu mohou značně působit pracovní podmínky. Uplatňují se tedy tři základní hlediska:

- úroveň pracovních schopností
- úroveň pracovní motivace
- kvalita pracovních podmínek

3.3.4 Stimulace jako nástroj ovlivňování pracovní motivace

Jak už je zmíněno výše, stimulace je nějaké vnější působení na motivaci člověka.

Vliv stimulace na motivaci pracovního jednání je evidentní. Hlavním myšlením používání stimulů je podnítit nebo naopak omezit určitou aktivitu u pracovníka. Působení stimulace na motivaci pracovního jednání však není přímočaré. Důležité je si uvědomit, že mezi těmito dvěma veličinami hraje významnou roli člověk a to jeho profil a motivační struktura. Stimulace působí skrze osobní potřeby člověka, jeho vlastnosti, zkušenosti, životní hodnoty, i aktuální psychický stav. Použití vhodných stimulačních prostředků je úkol především pro vedoucí pracovníky. (Růžička, 1992)

Pfeifer a Umlaoufová (1993) vyzdvihují, že právě manažeři jsou těmi, kdo svými postoji a názory mají nejcitelnější možnost ovlivnit představy, přístupy a hodnoty těch, kdo jsou výsledky své práce nejbližší zákazníkovi.

Manažer by měl dobře znát své podřízené pracovníky a v závislosti na jejich potřebách a profilu používat vhodné stimulující činitele. Působení stimulace na motivaci pracovníků, probíhající v rámci organizace, je proces, který je ovlivňován firemní

kulturou, cíly a znaky podniku. Účinná stimulace vede k sjednocení cílů zaměstnance s cíly a představami podniku. Přičemž manažer vychází z motivačního programu podniku. (Růžička, 1992)

Pro příklad je uvedeno několik významných stimulačních prostředků.

3.3.4.1 Hmotná odměna

Za základní hmotnou odměnu je považována odměna peněžní (plat, mzda), ale také nepeněžní odměny ve formy služebního auta, mobilního telefonu atd. Všechny tyto hmotné stimuly zcela jistě hrají svou roli v povzbuzování lidí k pracovnímu výkonu. Ale jejich úloha musí být chápána v souvislostech s celou řadou motivačních faktorů. Motivační schopnost hmotné odměny nemá zdaleka takový účinek, jak by se na první pohled mohlo zdát. Tvrzení, že čím vyšší plat, tím vyšší motivace zaměstnance je přinejmenším zavádějící. Na svůj plat si člověk rychle zvykne a po určité době ho bere jako samozřejmost a motivační účinek se snižuje. Zvýšení platů či mezd u lidí, kteří již vydělávají hodně peněz, nezvýší jejich motivaci. Prostě se budou nadále srovnávat s těmi, kdo vydělávají více než oni. Důležitou otázkou pro podnik je vyvinout co nejlepší systém odměňování. (Hagemannová, 1992)

V této oblasti je důležitá výše odměny a spravedlivost odměňování. Pracovníci srovnávají svoje odměny s okolím a zjištění, že pracovník není spravedlivě odměňován, může vést k horšímu pracovnímu výkonu nebo až ke změně zaměstnání. Pro zvýšení stimulačního účinku hmotné odměny, musí být odměňování cílevědomě zaměřeno na zaměstnance. Ten by měl být spravedlivě odměňován na základě svého pracovního výkonu. (Růžička, 1992)

3.3.4.2 Obsah práce

Samotné vykonávání práce je silným stimulem působícím na motivaci, pokud obsah práce umožňuje zaměstnancům se dále rozvíjet a seberealizovat se. Především ale působí u pracovníků s vyšší kvalifikací. Každého člověka motivuje daný aspekt různě, jednoho více, či méně, druhého třeba vůbec. Mezi takové aspekty patří např. tvořivost, samostatnost, společenský význam dané práce, pocit moci, rozvíjení vlastních schopností a další.

3.3.4.3 Vztahy na pracovišti

Význam sociálních vztahů na pracovišti tkví především v tom, že právě prostřednictvím těchto vztahů dochází k uspokojování sociálních potřeb člověka. Většina dnešních společností je založená na týmové práci. V návaznosti na to mají dobré vztahy na pracovišti vliv také na pracovní výkonnost. Na pracovišti se zaměstnanec dostává do vztahů formálních, jež jsou dány organizační strukturou podniku. Každý jednatel se ale ve svém pracovišti různě projevuje a komunikuje. Vytváří si tak síť neformálních kontaktů a vztahů, v jejichž rámci se identifikuje s pracovištěm, podnikem a lidmi v něm. (Pauknerová, 2006).

Koubek vyzdvihuje také mimořádný význam pracovních vztahů pro personální práci v organizaci. Pracovní vztahy mají vliv na dosahování jak podnikových tak i osobních a životních cílů pracovníků. Kvalitní a uspokojivé pracovní, ale i mezilidské vztahy též pozitivně ovlivňují výkon jedince a tím také výkonnost celého podniku. Pokud mezi pracovníky v organizaci panují dobré vztahy, může to vést k jejich vyšší spokojenosti. Naopak špatné pracovní vztahy způsobují nepříznivé pracovní klima, mohou vést od stížností přes porušování kázně až ke vznikům konfliktů. (Koubek, 1995)

3.3.4.4 Pracovní podmínky a pracovní režim

Dvojakou stimulační váhu mají fyzické pracovní podmínky a pracovní režim. Jsou-li standardní, nevěnuje jim pracovník tak velkou pozornost. Příznivého stimulačního účinku nabývají, když je pracovník může aktivně upravovat. Špatné pracovní podmínky mají nepříznivý stimulační účinek, jen v případě, že jsou velice špatné a výrazně narušují výkon pracovníka nebo mu dokonce způsobují nějakou újmu či strádání, anebo když celková motivace pracovního jednání člověka má nízkou úroveň. (Růžička, 1992)

3.3.4.5 Pracovní hodnocení

Pracovní hodnocení má velký stimulující význam na pracovníka, který tak díky hodnocení nadřazeného získává prostřednictvím zpětné vazby přehled o svých podávaných výkonech. Na základě výsledků takového hodnocení může pracovník svůj výkon řídit a zlepšovat. Pracovní hodnocení je také základem pro vytváření spravedlivého odměňování. Nevzbuzuje v pracovníkovi dojem, že je za svou práci neobjektivně odměňován. Pokud je

hodnocení pracovníků prováděno odpovědně, vytváří podklady pro zdůraznění významu profesionální kariéry každého člena pracovní skupiny. Dále je také nástrojem, který pomáhá vedoucímu a jeho prostřednictvím celé hospodářské organizaci vést podřízené k účelnému plnění zadaných úkolů. (Růžička, 1992)

3.4 Řízení pracovního výkonu

„Řízení pracovního výkonu lze definovat jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu organizace pomocí rozvíjení výkonů jedinců a týmů. Znamená to odvádět lepší výsledky pomocí znalosti a řízení pracovního výkonu v dohodnutém rámci plánovaných cílů, standardů a požadavků týkajících se schopností.“ (Armstrong, 2007, s. 414)

Dle Koubka (2004, s. 18): *„Řízení pracovního výkonu představuje strategičtější a integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo častěji písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopnosti potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, určité podoby hodnocení pracovníka mající spíše podobu zkoumání faktorů pracovního výkonu a odměňování pracovníka.“*

Správně řídit výkon zaměstnanců v organizaci není úkol snadný, leč pro fungování firmy nezbytný. Zásadními body výkonné prosperující společnosti jsou jasně stanovená vize do budoucnosti, konkrétní strategie, plány a cíle. Právě tyto aspekty oddělují úspěšné firmy, či manažery od těch neúspěšných. Důležitou součástí podniku, je každý její zaměstnanec jako jednotlivec a to i na těch nejnižších pozicích. Jde o to, že jednotliví zaměstnanci musí být ztotožněni s cíly a hodnotami organizace. Toho lze nejlépe dosáhnout, pokud zaměstnanec nachází v jím vykonávané práci uspokojení. A právě nalezení rovnováhy mezi potřebami zaměstnanců a podniku vede k prosperitě firmy.

4. Vlastní zpracování

V této části bude provedeno a zpracováno dotazníkové šetření na zjištění úrovně motivace a porovnání stimulů u pracovníků ve sledovaném podniku. Součástí bude charakteristika společnosti, její organizační struktura a stručně bude uvedena historie společnosti.

4.1 Charakteristika firmy

Společnost Behr Group je nadnárodní koncern, který zaměstnává celosvětově na 16 tisíc zaměstnanců. Zabývá se výrobou klimatizací a chlazení motorů pro automobilový průmysl. Firma pochází z německého Stuttgartu a v dnešní době působí již na všech světadílech, její působnost na trhu je už více než sto let. Společnost zaměstnává po celém světě přes 16 tisíc pracovníků a dosahuje obratu 3,3 miliardy Euro.

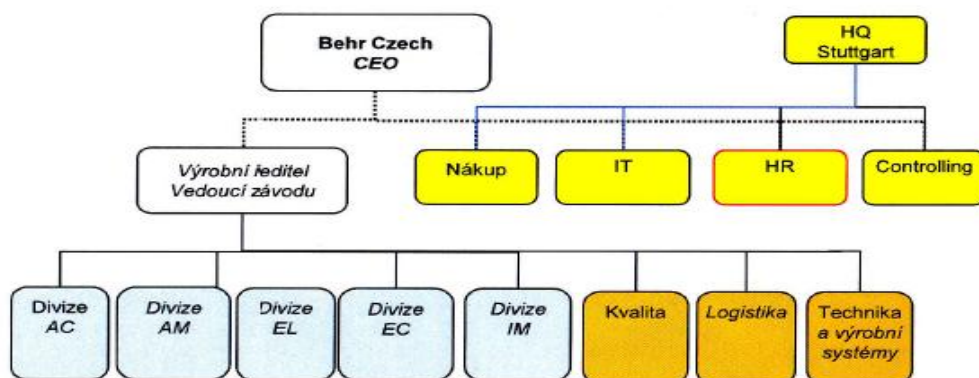
Behr Czech sídlící v Mnichově Hradišti (okres Mladá Boleslav) je významným výrobním závodem koncernu. V roce 2010 dosáhl podnik obratu přes 7 miliard Kč a zaměstnává přes 1200 zaměstnanců, je tak výrazným poskytovatelem pracovních příležitostí v regionu. Průměrný věk pracovníků v závodu je 36 let, což představuje jeho značnou výhodu. S tím je spojena i nízká nemocnost a dobrý zdravotní stav zaměstnanců. Závod má cca 27% nepřímých pracovníků, což znamená pro rostoucí podnik, který stále ještě buduje některé své kompetence, uspokojující výsledek. Dlouhodobým trendem je snižování počtu těchto pracovníků. V oblasti THP má firma značný počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků, z nichž většina ovládá alespoň jeden cizí jazyk. Behr Mnichovo Hradiště se nachází v regionu s jednou z nejmenších nezaměstnaností v ČR (Mladoboleslavsko 4,8 %), přesto se fluktuace drží pod 1% měsíčně a většina odchodů zaměstnanců jde především ze strany zaměstnavatele. Pro vykrytí kolísání odvolávek používá podnik externích zaměstnanců, jejich počet je omezen pod 10%. Takové množství se jeví z dlouhodobého pohledu jako ideální a zároveň nezatěžuje výrobu přísunem nekvalifikovaných zaměstnanců. Závod v Mnichově Hradišti byl založen v roce 2002 mateřskou společností, stal se nositelem transferu výroby ze západní Evropy směrem na východ. Výrazně přispěl k optimalizaci strukturálních výrobních nákladů firmy Behr. Před hospodářskou krizí v roce 2008 dosahovala firma rekordních obrátů a vysoké míry ziskovosti. Celkem čtyřikrát získal prestižní ocenění nejlepší dodavatel v českém

automobilovém průmyslu. Díky těmto úspěchům v Behr Czech se mateřská firma rozhodla k razantní expanzi do Mexika, Číny, Indie a postavila také další výrobní závod v Ostravě a také na Slovensku. Společnost je dodavatelem pro 17 automobilových společností, především v západní Evropě. Předními zákazníky jsou firmy Škoda, Audi, Daimler, BMW, GM, Porsche, Ford nebo Peugeot.

4.2 Organizační struktura

Struktura firmy má dnes podobu kombinace funkční organizace s divizní na úrovni jednotlivých výrobních jednotek s prvky maticového řízení pro administrativní funkce. Pro tuto strukturu se firma rozhodla v roce 2008 a obecně vedla k výraznému zlepšení operativních výsledků.

Obr. č. 4 – Organizační struktura



Zdroj: Interní materiály společnosti, 2011

4.3 Další aktivity závodu

Behr Czech aktivně podporuje místní mateřskou školu. Zvažována byla i možnost závodních jeslí, ale při současné legislativě by se jednalo o příliš velké riziko a zátěž pro firmu samotnou. Firma založila vlastní tréninkové centrum, což pro ni představuje významnou konkurenční výhodu. Jsou zde školení a trénování nejen výrobní dělníci, ale postupně jsou vytvářeny také moduly pro seřizovače, mistry a školí se tu i pokročilé metody štíhlé výroby.

4.4 Historie Behr Czech

1998 založení Hella-Behr s.r.o.

1999 začátek výroby topení a klimatizací pro osobní vozy v závodě Hella-Behr

2000 založení Behr Czech s.r.o.

2002 začátek výroby chlazení motoru pro traktory

2002 certifikace EN ISO 9001:2000 management kvality

2002 certifikace ISO TS 16949 management kvality

2003 rozšíření závodu

2003 začátek výroby chladičů, chladičů stlačeného vzduchu a chladičích modulů pro nákladní a užitkové vozy

2003 začátek výroby topných těles

2004 začátek výroby výparníků z plochých trubek

2004 certifikace EN ISO 14001 životní prostředí

2004 certifikace OHSAS 18001 bezpečnost práce

2004 začátek výroby chladičů a chladičích modulů pro osobní vozy

2006 založení Behr Ostrava s.r.o.

2007 zprovoznění lisovny a vstřikovny plastů v Behr Czech s.r.o.

2007 slavnostní otevření výrobního závodu Behr Ostrava s.r.o.

2007 začátek výroby chlazení motoru pro osobní vozy v závodě Behr Ostrava s.r.o.

2010 rozšíření lisovny a vstřikovny plastů v Behr Czech s.r.o.

4.5 Nabízené benefity a zaměstnanecké výhody

Firma Behr Czech nabízí svým zaměstnancům stejně jako ostatní úspěšné firmy určité zaměstnanecké výhody a zajímavé benefity. Hlavním úkolem nabízených zaměstnaneckých výhod a benefitů je pomocí vhodných stimůlu zvýšit motivaci zaměstnanců.

Společnost se výrazně zaměřuje na vytváření dobrého pracovního klima, které je zajištěno především prostřednictvím spokojenosti zaměstnanců. K dobrému pracovnímu klimatu pak přispívá pořádání různých kulturních a sportovních akcí jako jsou:

- slavnostní firemní ples
- fotbalový turnaj
- outdoorový víkend
- vánoční večírek
- společné grilování
- dětské dny

Stejně neodmyslitelně patří k podnikové kultuře firmy také dny otevřených dveří nejen pro rodiny zaměstnanců a další firemní akce. Dále nabízí společnost zaměstnancům tyto benefity:

- dotované závodní stravování
- odměna za pracovní výročí – za 5 let odpracovaných ve firmě dostává zaměstnanec jednorázově 3000 Kč a za 10 let 5000 Kč
- 5 dní dovolené navíc
- příspěvek na penzijní připojištění – společnost přispívá částkou 280 Kč měsíčně
- 13. plat – činí 50% z průměrné mzdy zaměstnance
- jazykové a odborné vzdělávání

4.6 Analýza dotazníkového šetření

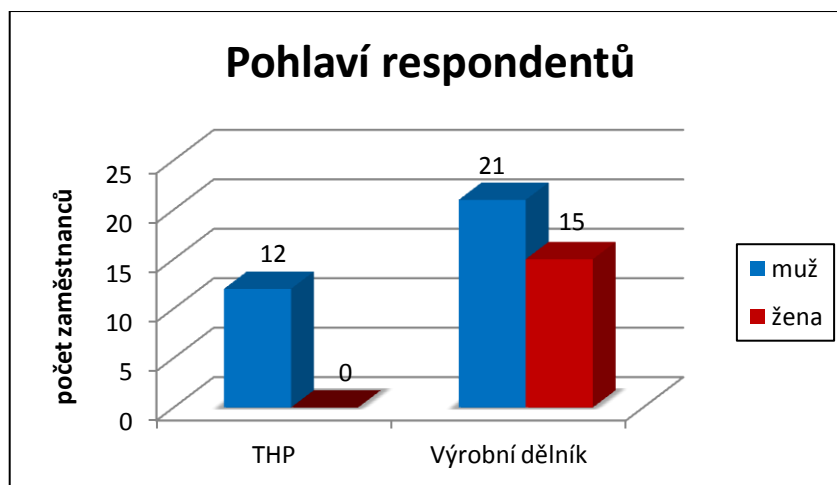
4.6.1 Charakteristika respondentů

Dotazníky byly rozdány mezi dvě odlišené skupiny respondentů. První skupinou byli technickohospodářští pracovníci (THP) na oddělení techniky a výrobních systémů a druhou skupinou byli výrobní dělníci. Na dotazníky odpovědělo celkem 48 zaměstnanců společnosti. K této solidní návratnosti dotazníků vedl také fakt, že manažer oddělení techniky pomohl předat dotazníky na jednotlivá oddělení. Pro účely zjištění skladby zaměstnanců společnosti byly v první části dotazníku použity otázky týkající se pohlaví a věkového zařazení.

Pohlaví

Z celkového počtu dotázaných respondentů bylo 68,7% mužů a 31,3% žen. Vyšší procento v zastoupení mužů na výrobních pozicích je způsobeno tím, že společnost se zabývá výrobou klimatizací a chladících zařízení pro automobilový průmysl a jedná se převážně o fyzicky náročnou práci. U THP se dá tento fakt vysvětlit tak, že konkrétně na oddělení techniky a výrobních systémů se jedná o obor, který zastupují převážně muži. Ženy jsou zastoupeny spíše v administrativě a personalistice. Početní zastoupení mužů a žen na pozicích THP a výrobních dělníků ukazuje graf č. 1.

Graf č. 1 – Pohlaví respondentů

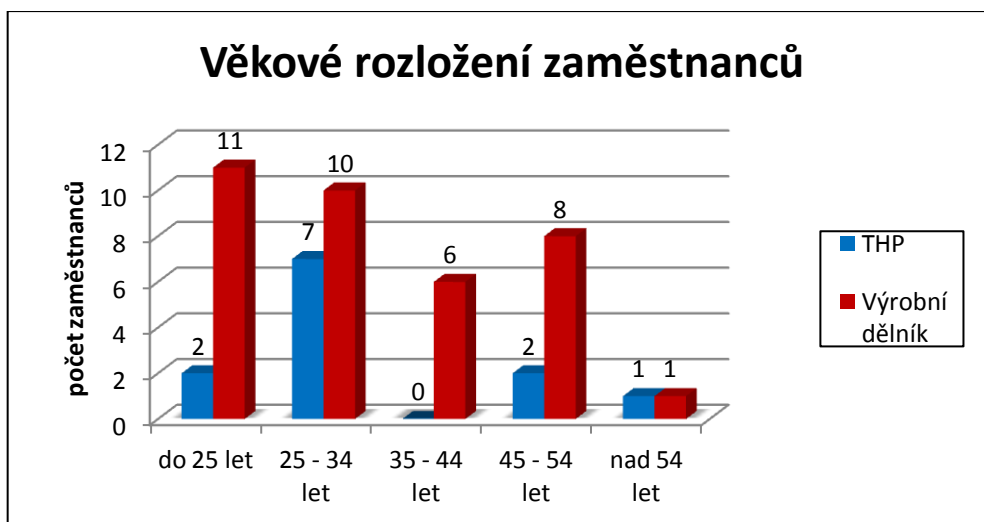


Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Věk

Do první kategorie, tedy do 25 let, spadá 27% dotazovaných zaměstnanců. Do druhé kategorie 25 – 34 let spadá největší část dotázaných, celkem 35,4%. V kategorii 35-44 odpovídalo 12,5% respondentů a 20,8% spadá do kategorie 45- 54 let. V poslední skupině nad 54 let se nachází 4,2% respondentů. Situaci ukazuje graf č. 2.

Graf č. 2 – Věkové rozložení respondentů



Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

4.6.2 Vyhodnocení druhé části dotazníku

Ve druhé části dotazníku odpovídali respondenti na uzavřené otázky týkající se spokojenosti se zaměstnáním, odměňování, obsahu práce, komunikace a vztahů na pracovišti.

SPOKOJENOST SE ZAMĚSTNÁNÍM

Otázka č. 1 - Jste se svým zaměstnáním ve společnosti spokojen/a?

Tab. č. 2 – Výsledky k otázce č. 1

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	3	25	7	19,4
Spíše ano	7	58,3	19	52,8
Spíše ne	2	16,7	8	22,2
Určitě ne	0	0	2	5,6

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Se svým zaměstnáním ve společnosti je spokojena většina zaměstnanců a to jak technickohospodářských pracovníků, tak výrobních dělníků. Celkem 75% dotázaných. 16,7% z dotazovaných THP a 22,2% dělníků spíše není spokojena se svým zaměstnáním a pouze 5,6% dělníků uvádí, že určitě nejsou spokojeni. Celková spokojenost většiny

dotázaných zaměstnanců může svědčit o tom, že o zaměstnance je ze strany zaměstnavatele dobře staráno. Spokojenost zaměstnanců je základním předpokladem pro úspěch firmy.

Otázka č. 2 – Doporučil/a byste tuto firmu ostatním uchazečům o zaměstnání?

Tab. č. 3 – Výsledky k otázce č. 2

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	16,7	4	11,1
Spíše ano	6	50	22	61,1
Spíše ne	3	25	7	19,4
Určitě ne	1	8,3	3	8,3

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Většina zaměstnanců by z vlastní zkušenosti firmu doporučila jako vhodného zaměstnavatele. Spíše ano, resp. Určitě ano odpovědělo na otázku 50% resp. 16,7% THP a 61,1% resp. 11,1% výrobních dělníků. 25% THP a 19,4% dělníků by firmu spíše nedoporučilo a minimální část 8,3% z obou skupin by firmu rozhodně nedoporučilo ostatním uchazečům o zaměstnání. Z odpovědí na tuto otázku lze usoudit, že firma má na trhu silné postavení a dobře prosperuje. V daném regionu je i přes současné těžší období spojené se zvýšenou nezaměstnaností výrazným poskytovatelem pracovních pozic.

Otázka č. 3 – Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?

Tab. č. 4 – Výsledky k otázce č. 3

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	4	33,3	2	5,6
Spíše ano	7	58,3	21	58,3
Spíše ne	1	8,3	10	27,8
Určitě ne	0	0	3	8,3

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Dobré pracovní podmínky poskytuje společnost zaměstnancům na většině pracovních pozic. S pracovními podmínkami je spokojeno téměř 92% dotázaných THP a pouze 8,3% spíše není spokojeno. Na pozicích ve výrobě je největší část, 58,3% spíše

spokojeno a 5,6% určitě spokojeno. Nespokojenost s pracovními podmínkami vyjádřilo 36,1% výrobních dělníků. Spokojenost s pracovními podmínkami je motivační faktor, u kterého věnuje management v poslední době zvýšenou pozornost jejímu zlepšení. Pozitivní pro THP mohou být např. kanceláře s venkovními okny, což není ve všech průmyslových podnicích úplně standardní. Ve výrobě klade firma důraz na úklid a čistotu pracoviště, k čemuž napomáhá také úklidový systém BEMIS

Otázka č. 4 – Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnost postupu v hierarchii pracovních pozic?

Tab. č. 5 – Výsledky k otázce č. 4

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	8,3	3	8,3
Spíše ano	7	58,3	14	38,9
Spíše ne	2	16,7	15	41,7
Určitě ne	2	16,7	4	11,1

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Určitě ano na tuto otázku odpovědělo 8,3% z obou skupin dotazovaných zaměstnanců. Spíše ano má možnost postupu v hierarchii pracovních pozic 58,3% THP a 38,9 dělníků. 16,7% THP uvádí, že spíše nemá možnost a stejná část, tedy 16,7%, že určitě nemá možnost. U výrobních dělníků 41,7% spíše nemá možnost postupu a 11,1% uvádí možnost určitě ne. Pro většinu THP může být dosažení určité kariéry ve firmě významným motivačním faktorem. Naproti tomu výrobní dělníci spíše nemají možnost postupu v hierarchii pracovních pozic a tento stimul působí na jejich motivaci méně.

ODMĚŇOVÁNÍ

Otázka č. 5 – Odpovídá Vaše mzda práci, kterou vykonáváte?

Tab. č. 6 - Výsledky k otázce č. 5

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0	1	2,8
Spíše ano	5	41,7	9	25
Spíše ne	6	50	21	58,3
Určitě ne	1	8,3	5	13,9

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Mzdu, která odpovídá vykonávané práci, dostává 41,7% THP, kteří uvádí spíše ano a 27,8% výrobních dělníků, z toho 25% spíše ano a 2,8% určitě ano. Celkem 68,8% všech dotázaných se domnívá, že nedostává odpovídající mzdu. 50% THP a 58,3% výrobních dělníků spíše ne a 8,3% THP a 13,9% dělníků určitě ne. Otázka odměňování je složitá, ale zároveň zásadní v motivování pracovníků. Na svou mzdu si člověk rychle zvykne a požaduje stále vyšší, proto je důležité nastavit správný systém odměňování.

Otázka č. 6 – Má Váš pracovní výkon výrazný vliv na Vaši mzdu?

Tab. č. 7 – Výsledky k otázce č. 6

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	8,3	3	8,3
Spíše ano	3	25	10	27,8
Spíše ne	5	41,7	17	47,2
Určitě ne	3	25	6	16,7

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Podle většiny zaměstnanců nemá jejich pracovní výkon výrazný vliv na jejich mzdu. 41,7% THP a 47,2% výrobních dělníků uvádí, že spíše ne a 25% a 16,7% pak, že určitě ne. Podobně jako u THP, kde uvedlo možnost spíše ano 25%, tak tuto možnost uvedlo i 27,8% dělníků. Shodně pak uvedlo 8,3% THP i dělníků, že jejich pracovní výkon má určitě výrazný vliv na jejich mzdu. Většina zaměstnanců nepocituje, že by jejich výkon měl výrazný vliv na jejich mzdu, což může vést k nižšímu pracovnímu výkonu. Pro zvýšení

motivace by bylo možná pro firmu vhodné brát větší zřetel na pohyblivou složku mzdy, která by více zohledňovala pracovní výkon zaměstnance.

Otázka č. 7 – Dostáváte v porovnání se svými spolupracovníky odpovídající spravedlivou mzdu

Tab. č. 8 – Výsledky k otázce č. 7

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	0	0	4	11,1
Spíše ano	6	50	19	52,8
Spíše ne	5	41,7	9	25
Určitě ne	1	8,3	4	11,1

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Spravedlivou odpovídající mzdu dostává 60,4% všech dotázaných zaměstnanců. Téměř polovina, 41,7% technickohospodářských pracovníků se cítí být spíše nespravedlivě odměňována a 8,3% uvádí, že určitě není spravedlivě odměňována. U výrobních dělníků uvádí 25% spíše ne a 11,1% určitě ne. Většina zaměstnanců je zařazena do pevně daných mzdových tarifů, což zajišťuje spravedlivost odměňování.

Otázka č. 8 – Nabízí společnost zaměstnancům zajímavé benefity a zaměstnanecké výhody?

Tab. č. 9 – Výsledky k otázce č. 8

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	8,3	0	0
Spíše ano	7	58,3	5	13,9
Spíše ne	3	25	18	50
Určitě ne	1	8,3	13	36,1

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Na otázku zajímavosti firmou nabízených benefitů a zaměstnaneckých výhod se odpovědi značně liší. Zatímco pro 66,6% dotázaných THP, tedy většinu, jsou nabízené benefity a zaměstnanecké výhody zajímavé, tak pro 86,1% výrobních dělníků nejsou nabízené benefity zajímavé. Bezmála 14% dělníků odpovědělo na otázku spíše ano. 25%

THP pak odpovědělo spíše ne a 8,3% určitě ne. Příčinou může být, že podnik nabízí takové zaměstnanecké výhody a benefity, které využijí spíše THP a pro dělníky tyto benefity nejsou zajímavé.

Otázka č. 9 – Dostáváte za nadstandardní pracovní výkony odpovídající finanční stimuly?

Tab. č. 10 – Výsledky k otázce č. 9

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	1	8,3	1	2,8
Spíše ano	3	25	6	16,7
Spíše ne	4	33,3	16	44,4
Určitě ne	4	33,3	13	36,1

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Odpovídající finanční stimuly za nadstandardní pracovní výkony nedostává většina zaměstnanců. Celkem 77% všech dotázaných. 8,3% THP uvedlo určitě ano a 25% uvedlo, že je spíše odpovídajícím způsobem odměňováno za nadstandardní pracovní výkon. Z dotázaných výrobních dělníků jen 2,8% odpovědělo určitě ano a 16,7% spíše ano. Z uvedeného vyplývá, že zaměstnanci nejsou pomocí finančních stimulů motivováni k nadstandardním výkonům.

OBSAH PRÁCE

Otázka č. 10 – Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte?

Tab. č. 11 – Výsledky k otázce č. 10

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	4	33,3	5	13,9
Spíše ano	7	58,3	10	27,8
Spíše ne	1	8,3	15	41,7
Určitě ne	0	0	6	16,7

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Práce ve firmě naplňuje vysoké procento THP. 58,3% odpovědělo na otázku spíše ano a 33,3% určitě ano. Jen 8,3% dotázaných THP práce spíše nenaplňuje. Naproti tomu u výrobních dělníků je tomu opačně. Necelá polovina, konkrétně 41,7% uvedla, že je práce spíše nenaplňuje a 16,7% dělníků práce nenaplňuje určitě. Více či méně naplňuje práce 41,7% dělníků. Odpovědi na tuto otázku potvrzují obecný fakt, že práce naplňuje spíše lidi, kteří vykonávají intelektuální práci, než ty, kteří vykonávají manuální činnosti.

Otázka č. 11 – Jsou Vám vaše úkoly zcela jasné?

Tab. č. 12 – Výsledky k otázce č. 11

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	6	50	23	63,9
Spíše ano	6	50	13	36,1
Spíše ne	0	0	0	0
Určitě ne	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Pozitivní pro firmu může být fakt, že všem dotazovaným respondentům jsou jejich pracovní úkoly zcela jasné, a to jak na pozicích THP, tak ve výrobě. Přesně polovina THP uvedla možnost spíše ano a polovina určitě ano. U výrobních dělníků byl poměr odpovědí 36,1% spíše ano a 63,9% určitě no. To může u zaměstnanců vést ke kvalitnějšímu pracovnímu výkonu.

Otázka č. 12 – Motivuje Vás společnost k tomu, abyste své úkoly plnil/a nad očekávání?

Tab. č. 13 – Výsledky k otázce č. 12

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	16,7	2	5,6
Spíše ano	4	33,3	6	16,7
Spíše ne	3	25	22	61,1
Určitě ne	3	25	6	16,7

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Kladně lze hodnotit, že 33,3% dotazovaných THP na otázku zda je společnost motivuje k tomu, aby své úkoly plnili nad očekávání, odpovědělo spíše ano a 16,7% určitě ano. 50% není dostatečně motivováno k plnění úkolů nad očekávání. Výrobní dělníky pak firma spíše nemotivuje tak, aby plnili úkoly nad očekávání. 61,1% uvedlo odpověď spíše ne a 16,7% určitě ne. Spíše ano odpovědělo 16,7% a určitě ano 5,6% dělníků. Motivační program podniku nikdy nebude vyhovovat zcela všem zaměstnancům. Zde není většina zaměstnanců motivována tak dostatečně, aby plnili své úkoly nad očekávání.

Otázka. č. 13 – Považujete svou práci za zajímavou a pestrou?

Tab. č. 14 – Výsledky k otázce č. 13

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	6	50	6	16,7
Spíše ano	6	50	8	22,2
Spíše ne	0	0	12	33,3
Určitě ne	0	0	10	27,8

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Svou práci ve společnosti hodnotí všichni dotazovaní technickohospodářští pracovníci jako zajímavou a pestrou. Naproti tomu u výrobních pozic se odpovědi různí. Odpovědi určitě ano hodnotí práci jako zajímavou a pestrou 16,7% dělníků, odpověď spíše ano uvedlo 22,2%. Jako nezajímavou považuje svou práci 33,3% dotázaných dělníků, kteří uvedli možnost spíše ne a možnost spíše ano zvolilo 27,8%. Zajímavá a pestrá práce je silným motivačním faktorem, především pak u THP. U výrobních dělníků působí tento motivační faktor méně, vzhledem k časté monotónnosti práce na hodně pracovních pozicích.

Otázka č. 14 – Jsou Vám známy cíle vašeho oddělení?

Tab. č. 15 – Výsledky k otázce č. 14

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	8	66,7	14	38,9
Spíše ano	3	25	18	50
Spíše ne	1	8,3	3	8,3
Určitě ne	0	0	1	2,8

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Drtivá většina všech dotazovaných zaměstnanců firmy je dobře obeznámena s cíli daného oddělení, kde pracuje. Bezmála 90% všech dotázaných zaměstnanců uvedlo možnost určitě ano nebo spíše ano. 8,3% z obou skupin respondentů uvedlo možnost spíše ne a pouze 2,8% výrobních dělníků uvádí, že jim určitě nejsou známy cíle jejich oddělení.

KOMUNIKACE

Otázka č. 15 – Komunikuje s Vámi váš bezprostřední nadřízený o Vaší práci?

Tab. č. 16 – Výsledky k otázce č. 15

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	7	58,3	12	33,3
Spíše ano	5	41,7	20	55,6
Spíše ne	0	0	4	11,1
Určitě ne	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Celkově vychází komunikace s bezprostředním nadřízeným velmi pozitivně. 58,3% THP je s komunikací s nadřízeným maximálně spokojena, 41,7% pak uvádí možnost spíše ano. Žádný z dotazovaných THP neuvádí, že by s nimi nadřízený nekomunikoval o jejich práci. Taktéž převážná část výrobních dělníků uvádí v otázce komunikace s nadřízeným možnost určitě ano nebo spíše ano, konkrétně 33,3% a 55,6%. 11,1% výrobních dělníků uvádí, že s nimi nadřízený spíše nekomunikuje. Firma Behr si zakládá na hodnotách, jako jsou lidskost, spolehlivost, partnerství aj. Tyto hodnoty jsou všem zaměstnancům komunikovány a zároveň vizualizovány na veřejných místech.

Otázka č. 16 – Dostáváte od svého nadřízeného dostatek informací, abyste zvládal Vám přidělené úkoly?

Tab. č. 17 – Výsledky k otázce č. 16

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	7	58,3	17	47,2
Spíše ano	4	33,3	16	44,4
Spíše ne	1	8,3	3	8,3
Určitě ne	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Dostatek informací pro zvládnání přidělených úkolů určitě dostává 58,3% a spíše dostává 33,3% dotázaných THP. Nepatrná část 8,3% spíše nedostává dostatek informací. Stejně tak dobře informováni o své práci jsou též výrobní dělníci, kde 47,2% uvedlo možnost určitě ano a 44,4% možnost spíše ano. 3 dotázaní dělníci, což vyjadřuje 8,3%, uvedli, že spíše nedostávají dostatek informací, aby zvládali jim přidělené úkoly. Motivační stimul komunikace je nezbytný pro zlepšování pracovního výkonu. Zvláště u náročnějších pracovních úkolů je dostatek informací důležitý.

Otázka č. 17 – Myslíte si, že jste dostatečně informováni o aktuálním vývoji ve společnosti?

Tab. č. 18 – Výsledky k otázce č. 17

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	2	16,7	2	5,6
Spíše ano	7	58,3	20	55,6
Spíše ne	2	16,7	12	33,3
Určitě ne	1	8,3	2	5,6

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Informační toky ve firmě jsou dobré, i co se týče informovanosti o aktuálním vývoji ve společnosti. 58,3% dotázaných THP a 55,6% výrobních dělníků uvedlo možnost určitě ano, 16,7% THP a 5,6% dělníků pak možnost spíše ano. Spíše informováno pak není 16,7% THP a 33,3% dělníků. Variantu určitě ne uvedlo 8,3% THP a 5,6% výrobních

dělníků. Technickohospodářští pracovníci jsou o něco více informováni o vývoji ve společnosti, což vychází z povahy pracovní pozice.

Otázka č. 18 – Dostává se Vám pravidelné zpětné vazby, která Vám umožňuje zlepšovat pracovní výkony?

Tab. č. 19 – Výsledky k otázce č. 18

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	3	25	3	8,3
Spíše ano	8	66,7	20	55,6
Spíše ne	1	8,3	10	27,8
Určitě ne	0	0	3	8,3

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Všichni dotázaní zaměstnanci na pozicích THP dostávají pravidelnou zpětnou vazbu až na 8,3%, která uvádí možnost spíše ne. Na výrobních pozicích je nejvíce zastoupena možnost spíše ano, kterou uvedlo 55,6% dotázaných dělníků. 8,3% uvádí, že určitě dostává pravidelnou zpětnou vazbu. Možnost spíše ne uvádí 27,8% a možnost určitě ne 8,3% výrobních dělníků. Zpětná vazba je důležitý motivační stimul, jenž dodává zaměstnanci potřebné informace o jeho pracovním výkonu. Ve firmě funguje na dobré úrovni. Na základě zpětné vazby může zaměstnanec řídit a zlepšovat svůj výkon.

Otázka č. 19 – Konzultuje s Vámi váš vedoucí stav plnění úkolů, které Vám přidělil?

Tab. č. 20 – Výsledky k otázce č. 19

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	5	41,7	10	27,8
Spíše ano	7	58,3	19	52,8
Spíše ne	0	0	5	13,9
Určitě ne	0	0	2	5,6

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Na otázku, zda vedoucí konzultuje s podřízenými pracovníky stav plnění jim přidělených úkolů, se liší odpovědi především u výrobních dělníků. Zatímco 41,7% dotázaných THP uvedlo určitě ano a 58,3% spíše ano. U výrobních dělníků také většina,

52,8% odpověděla spíše ano a 27,8% určitě ano. Ale vyskytly se též negativní odpovědi. 13,9% odpovědělo spíše ne a 5,6% určitě ne. S většinou dotázaných jejich vedoucí konzultují stav plnění úkolů, což může pozitivně působit na motivaci zaměstnanců. Znamená to, že se vedoucí o jejich práci zajímá.

VZTAHY NA PRACOVIŠTI

Otázka č. 20 – Zajímá se Váš vedoucí o Vaší osobní spokojenost?

Tab. č. 21 – Výsledky k otázce č. 20

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	5	41,7	4	11,1
Spíše ano	5	41,7	13	36,1
Spíše ne	1	8,3	14	38,9
Určitě ne	1	8,3	5	13,9

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Na otázku, zda se vedoucí zajímá o osobní spokojenost zaměstnanců, odpověděli THP převážně jednoznačně. 41,7% z dotázaných uvedlo možnost určitě ano a stejná část možnost spíše ano. Spíše ne a určitě ne pak po 8,3% dotázaných THP. Z dotázaných výrobních dělníků se 38,9% vyjádřilo, že se vedoucí spíše nezajímá o jejich osobní spokojenost a 13,9% odpovědělo určitě ne. 36,1% potom uvedlo možnost spíše ano a 11,1% udává, že se jejich vedoucí určitě zajímá o osobní spokojenost pracovníků. U THP je situace v pořádku, ale vedoucí pracovníci by se měli také více zajímat o spokojenost výrobních dělníků. Tak aby neměli pocit, že jsou podniku lhostejní, což by mohlo vést k jejich nižšímu pracovnímu výkonu.

Otázka č. 21 – Cítíte za svou práci uznání?

Tab. č. 22 – Výsledky k otázce č. 21

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	3	25	1	2,8
Spíše ano	5	41,7	14	38,9
Spíše ne	4	33,3	17	47,2
Určitě ne	0	0	4	11,1

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Většina dotázaných THP cítí za svou práci uznání. Motivační stimul pocitu uznání působí pozitivně na jejich motivaci. 33,3% pak uvedlo, že spíše necítí uznání za svou práci. Výrobní dělníci pak spíše necítí za svou práci uznání. Z dotázaných uvedlo 47,2%, že spíše ne a 11,1% určitě ne. 38,9% pak spíše cítí za svou práci uznání a necelá 3% cítí za svou práci uznání určitě. Pocit uznání může být mnohdy silnější motivační stimul než stimuly hmotné.

Otázka č. 22 – Jste spokojen/a se vztahy s vašimi spolupracovníky?

Tab. č. 23 – Výsledky k otázce č. 22

Možnosti odpovědí	THP		Výrobní dělníci	
	Počet odpovědí	Vyjádření v %	Počet odpovědí	Vyjádření v %
Určitě ano	6	50	15	41,7
Spíše ano	6	50	18	50
Spíše ne	0	0	2	5,6
Určitě ne	0	0	1	2,8

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Z odpovědí na otázku týkající se vztahů se spolupracovníky lze jednoznačně poznat, že ve firmě panuje dobrá atmosféra a kolektiv. Téměř 94% všech dotázaných zaměstnanců je spokojena se vztahy se svými spolupracovníky. 50% THP uvádí možnost určitě ano a 50% možnost spíše ano. Také 41,7% respektive 50% výrobních dělníků uvádí možnost určitě ano respektive spíše ano. Jen 5,6% uvedlo spíše ne a pouze 1 dělník, což představuje 2,8% z dotázaných dělníků, uvedl určitě ne. Budeme-li vycházet z Herzbergovi teorie, pak tyto výsledky zajišťují, že pracovníci nepocítí nespokojenost.

4.6.3 Vyhodnocení doplňujících otázek

Otázka č. 1 - Jaké zaměstnanecké výhody využíváte nebo jsou pro Vás nejdůležitější?

Polovina z dotázaných THP uvedla, že nejvíce využívá nebo je pro ně nejdůležitější závodní stravování. Tři respondenti uvedli týden dovolené navíc a též třikrát se objevila výuka cizího jazyka. Dva dotázaní respondenti uvedli, že využívají pružnou pracovní dobu. Jednou se mezi odpověďmi vyskytl tarif pro mobilní telefon a 13. mzda. Oproti THP se takřka jednomyslně vyjádřili dotazovaní výrobní dělníci, kteří ve většině případů uvedli, že žádné zaměstnanecké výhody nevyužívají, nebo se domnívají, že jim firma žádné nenabízí. Autor ale z vlastní zkušenosti ví, že velké množství dělníků využívá např. závodní stravování. Tento fakt, může být důsledkem např. špatné informovanosti dělníků o nabízených benefitech nebo jednoduše skladba benefitů a zaměstnaneckých výhod této skupině zaměstnanců nevyhovuje. Dva dotázaní pak uvedli, že využívají příspěvek na penzijní připojištění. Jednou se mezi odpověďmi objevilo školení.

Otázka č. 2 - Jaké další zaměstnanecké výhody a benefity byste uvítal/a?

Mezi odpověďmi dotázaných výrobních dělníků se objevili návrhy jako placená doprava či svozy autobusem, více dovolené nad zákonem stanovenou výši nebo příspěvky na rehabilitace a masáže. Co by ale dělníci jednoznačně uvítali, jsou UNIŠEKY. Jedná se o benefit, kterým zaměstnavatel přispívá svým zaměstnancům na sport (posilovny, bazény, zimní stadiony), kulturu (kina, divadla), vzdělání (školy, kurzy, semináře), zdravotní péči (lékárny, lázně, zdravotní zařízení). Tento typ benefitu firma dříve nabízela, ale opustila od něj. Pro opětovné zavedení unišeků by byla i většina dotázaných THP, konkrétně to uvedlo 6 respondentů. Po jedné se objevili odpovědi jako reklamní předměty, stravenky nebo team buildingové aktivity.

Otázka č. 3 - Seřad'te vzestupně následující stimuly, podle toho jak působí na Vaši motivaci (1 znamená, že daný stimul působí nejvíce, 7 že nejméně):

V této otázce respondenti seřazovali sedm vybraných stimulů podle subjektivního pocitu, jak působí na jejich motivaci. Dotazovaní seřazovali stimuly od čísla 1 po číslo 7,

tzn. od stimulu působícího nejvíce na jejich motivaci po stimul působící nejméně. Výsledky jsou zachyceny v tabulce č. 24. Jedná se o tyto vybrané stimuly:

- mzda/plat
- kariéra, osobní rozvoj
- zaměstnanecké výhody (benefity)
- náplň práce
- pracovní prostředí
- komunikace
- kolektiv, vztahy na pracovišti

Tab. č. 24 – Výsledky k otázce č. 3

Vybrané motivační stimuly	THP	Výrobní dělník
	průměrné pořadí	průměrné pořadí
mzda/plat	1,7	1,5
kariéra, osobní rozvoj	4,4	4,6
zaměstnanecké výhody (benefity)	6,8	4,8
náplň práce	2,8	4,2
pracovní prostředí	4,5	5,5
Komunikace	5,2	4,5
kolektiv, vztahy na pracovišti	2,8	3

Zdroj: Vlastní výzkum, 2012

Na pracovní motivaci THP působí nejvíce hmotný stimul v podobě mzdy. Nejmenší motivační účinek z vybraných stimulů pak mají zaměstnanecké výhody, které zařadilo devět respondentů na 7. místo a tři respondenti na místo 6. Výrobní dělníci považují za nejsilnější stimul, ovlivňující jejich pracovní motivaci, také mzdu. Tuto možnost dalo na první místo 26 z 30 dotázaných, kteří na tuto otázku odpověděli. Průměrné pořadí uváděné u odpovědi mzdy je 1,5. Na posledním, tedy sedmém místě byla nejčastěji (celkem desetkrát) uváděna kariéra, osobní rozvoj. Avšak průměrné pořadí vyšlo hůře u zaměstnaneckých výhod a nejhůře u pracovního prostředí, které bylo v průměru na pozici 5,5.

4.7 Celkové zhodnocení výsledků

Z analýzy výsledků provedeného dotazníkového šetření můžeme usoudit, že pracovní motivace ve společnosti Behr Czech je na dobré úrovni. Otázka motivace je pro společnost této velikosti jednou ze zásadních a to jak u technickohospodářských pracovníků, kde se nachází klíčoví zaměstnanci firmy, tak u přímých dělníků, kteří tvoří jádro firmy. Celkovou spokojenost se zaměstnáním hodnotí obě porovnávané skupiny kladně. Výrazný rozdíl se objevuje pouze u otázky týkající se postupu v hierarchii pracovních pozic, kde výrobní dělníci spíše nemají možnost postupu. Záleží na konkrétní pracovní pozici. Tam kde možnost postupu není, zákonitě nejsou zaměstnanci tímto stimulem motivováni. Zřejmě nejproblematičtější oblastí v podniku se jeví systém odměňování, se kterým jsou obě skupiny spíše nespokojené. Tento fakt může být ovšem zavádějící, protože na svou mzdu si člověk rychle navykne a požaduje stále větší. Jedním z možných řešení je zaměstnancům osobně konzultovat cíle jejich oddělení a výkony, kterých by měli dosahovat a jak za ně budou odměňováni. Na základě splnění takto jasně stanovených cílů a výkonů by mělo být realizováno jejich odměňování. Pro optimální motivaci zaměstnanců je třeba, aby odměňování bylo úzce propojené s odváděnými výkony. Dále by mohlo být pro podnik výhodné zaměřit se na benefity nabízené výrobním dělníkům a informovanost o nich. Především pak znovuzavedení Unišeků, což by mohlo zvýšit motivaci zaměstnanců nejen ve výrobě. Samotný obsah práce motivuje více THP než výrobní dělníky. Pro mírnou většinu dotázaných dělníků není jejich práce zajímavá a pestrá a nenaplňuje je zdaleka tak jako technickohospodářské pracovníky. Všem dotázaným zaměstnancům jsou ale dobře známy jejich úkoly, stejně jako cíle jejich oddělení, což může přispívat k lepšímu řízení jejich pracovního výkonu. Pozitivní je dobrá komunikace v podniku, stejně jako fungující zpětná vazba mezi nadřízenými a podřízenými. Podle provedeného výzkumu panují ve firmě dobré vztahy mezi zaměstnanci a to jak ve výrobě, tak na pozicích THP. Většina technickohospodářských pracovníků cítí za svou práci také uznání. U výrobních dělníků je tomu spíše naopak. Zlepšit tento subjektivní pocit dělníků a přispět tak k jejich motivaci by měli především jejich přímí nadřízení, a to např. i formou veřejné pochvaly za dobře odvedenou práci. Dobré sociální vztahy na pracovišti vedou k větší spokojenosti zaměstnanců.

5. Závěr

Bakalářská práce se zabývá pracovní motivací a její orientací na výkon. V dnešní době silného konkurenčního prostředí musí úspěšné podniky stále více svou pozornost věnovat pracovní motivaci a jejímu propojení s výkonem zaměstnanců, tudíž i s výkonem celé firmy. Správně motivovat zaměstnance, tak aby dosahovali firmou požadovaných výkonů a zároveň byli v zaměstnání spokojeni je úkol především pro vrcholové manažery. Ti by měli včetně odborných znalostí prokazovat také dobré organizační schopnosti a určitý cit potřebný pro sestavení co nejvhodnějšího motivačního programu.

Cílem této práce bylo zjistit úroveň pracovní motivace ve společnosti Behr Czech, s.r.o. a porovnat jak působí vybrané stimuly na dvě odlišné skupiny zaměstnanců. Cílové skupiny byli technickohospodářští pracovníci (THP) a výrobní dělníci. Na základě dotazníkového šetření a následné analýzy zjištěných výsledků lze usoudit, že celková úroveň motivace ve společnosti je na uspokojivé úrovni. THP jejich práce naplňuje a považují ji za zajímavou a pestrou. Jsou spokojeni též s komunikací a vztahy na pracovišti, což pomáhá k podávání požadovaných výkonů. Nedostatky pocítují pouze v oblasti odměňování. Na pracovní výkon výrobních dělníků pozitivně působí přítomnost zpětné vazby či poskytování potřebných informací o jejich práci. Především pravidelná zpětná vazba napomáhá k dlouhodobému využívání potenciálu pracovníka. Naproti tomu motivaci může snižovat absence pocitu uznání a nezájem o osobní spokojenost pracovníků ze strany vedoucího. Především pak ale hmotné stimuly v podobě mzdy a zaměstnaneckých výhod, které jsou pro dělníky mnohdy nejdůležitější. S těmi vyjadřují dělníci největší nespokojenost.

6. Seznam literatury

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Lenka Vorlíčková. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-00-1.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 1. vyd. Josef Koubek. Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, a.s., 2008. ISBN 978-80-251-2235-8.

HAGEMANNOVÁ, Gisela. *Motivace*. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1995. ISBN 80-85865-13-0.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1995. ISBN 80-85943-01-8.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-85603--01-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela a KOLEKTIV. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.

PFEIFER, Luděk a Miloslava UMLAUFOVÁ. *Firemní kultura: Konkurenční síla sdílených cílů, hodnot a priorit*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 1993. ISBN 80-7169-018-X.

RŮŽIČKA, Jiří. *Motivace pracovního jednání*. 2. přeprac. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1992. ISBN 80-7079-626-X.

RYMEŠOVÁ, Pavla a Kateřina CHAMOUTOVÁ. *Průvodce psychologii osobnosti a sociální psychologii pro distanční studium*. 1, 8. dotisk. Praha: ČZU v Praze, 2001. ISBN 978-80-213-0814-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Interní materiály společnosti Behr Czech, s.r.o

7. Přílohy

Příloha č. 1 Dotazník na pracovní motivaci zaměstnanců

Vážení respondenti,

obracím se na Vás s prosbou o spolupráci na mé bakalářské práci na téma: „Pracovní motivace orientovaná na výkon“. Jedná se o vyplnění dotazníku, který bude podkladem bakalářské práce. Tento dotazník byl vytvořen za účelem získání Vašich názorů týkajících se pracovní motivace ve vaší firmě.

Dotazník je zcela anonymní. Vaše odpovědi budou statisticky zpracovány a použity výhradně pro účely bakalářské práce.

Předem děkuji za Váš čas strávený vyplňováním tohoto dotazníku.

Ondřej Matoušek

INFORMACE O RESPONDENTOVI

1) Pohlaví

muž

žena

2) Věk

do 25 let

25 – 35 let

35 – 45 let

45 – 55 let

nad 55 let

3) Pracovní zařazení

výrobní dělník

THP (technickohospodářští pracovníci)

U každé otázky zaškrtněte políčko, které nejlépe vystihuje Váš názor.

číslo	Otázka	Určitě ano	Spíše ano	Spíše ne	Určitě ne
1.	Jste se svým zaměstnáním ve společnosti spokojen/a?				
2.	Doporučil/a byste tuto firmu ostatním uchazečům o zaměstnání?				
3.	Naplňuje Vás práce, kterou vykonáváte?				
4.	Máte u svého stávajícího zaměstnavatele možnost postupu v hierarchii pracovních pozic?				
5.	Odpovídá Vaše mzda práci, kterou vykonáváte?				
6.	Má Váš pracovní výkon výrazný vliv na Vaši mzdu?				
7.	Dostáváte v porovnání se svými spolupracovníky odpovídající spravedlivou mzdu?				
8.	Nabízí společnost zaměstnancům zajímavé benefity a zaměstnanecké výhody?				
9.	Dostáváte za mimořádně kvalitně odvedenou práci dostatečné finanční stimuly?				
10.	Jsou Vám vaše úkoly zcela jasné?				
11.	Motivuje Vás společnost k tomu, abyste své úkoly plnil/a nad očekávání?				
12.	Jste spokojen/a s pracovními podmínkami na Vašem pracovišti?				
13.	Považujete svou práci za zajímavou a pestrou?				
14.	Jsou Vám známy cíle vašeho oddělení?				
15.	Komunikuje s Vámi váš bezprostřední nadřízený o Vaší práci?				
16.	Dostáváte od svého nadřízeného dostatek informací, abyste zvládal Vám přidělené úkoly?				
17.	Myslíte si, že jste dostatečně informováni o aktuálním vývoji ve společnosti?				
18.	Dostává se Vám pravidelné zpětné vazby, která Vám umožňuje zlepšovat pracovní výkon?				
19.	Konzultuje s Vámi váš vedoucí stav splnění úkolů, které Vám přidělil?				
20.	Zajímá se Váš vedoucí o Vaší osobní spokojenost?				
21.	Cítíte za svou práci uznání?				
22.	Jste spokojen/a se vztahy s vašimi spolupracovníky?				

Doplňující otázky

1) Které zaměstnanecké výhody nejvíce využíváte, nebo jsou pro Vás nejdůležitější?

.....

2) Jaké další zaměstnanecké výhody byste uvítal?

.....

3) Seřadte sestupně následující stimuly, podle toho jak působí na Vaší motivaci (1 znamená, že daný stimul působí nejvíce, 7 že působí nejméně):

- mzda/plat
- kariéra, osobní rozvoj
- zaměstnanecké výhody (benefity)
- náplň práce
- pracovní prostředí
- komunikace
- kolektiv, vztahy na pracovišti