

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Motivační mechanismus v řízení podniku

Tereza SOUDNÁ

© 2011 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

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

V Praze dne 30. března 2011

Tereza Soudná

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu bakalářské práce prof. Ing. Janu Hronovi, DrSc., dr.h.c. a konzultantovi Ing. Ladislavu Pilařovi za odborné vedení, cenné připomínky a čas, který mi byl věnován při konzultacích této bakalářské práce.

Mé poděkování patří také Evě Kulhánkové a Janu Aldorfovi za poskytnutí informací a potřebných údajů společnosti ST Microelectronics.

Motivační mechanismus v řízení podniku

**The Motivation Mechanism in the Field
of Management**

SOUHRN

Bakalářská práce se věnuje tématu motivačního mechanismu ve vztahu k řízení podniku. Literární rešerše vysvětluje základní pojmy, jako jsou motivace, stimul, management a motivační prostředky. Dále se věnuje jednotlivým rolí manažera, rozhodujícího článku motivačního působení. Teorie pracovní motivace poskytují odlišné pohledy na motivační mechanismus, který je v praxi realizován pomocí stimulů v podobě motivačních faktorů.

Praktická část popisuje motivační mechanismus ve společnosti ST Microelectronics s. r. o, která je krátce představena z hlediska zaměření a řízení podniku. Na základě výsledků z dotazníkového šetření a porovnání se skutečnostmi získanými konzultací byly předloženy návrhy na zlepšení motivace zaměstnanců. Závěr shrnuje zjištěné poznatky z oblasti pracovní motivace a řízení podniku.

KLÍČOVÁ SLOVA: motivace, řízení, manažer, motivační teorie, stimul, motiv, uspokojení, motivační mechanismus

SUMMARY

The bachelor thesis addresses the subject of a motivation mechanism in relation to the management company. Literature review explains the basic concepts such as motivation, incentive, management and motivation funds. It also deals with the individual manager's role, decisive link of motivation action. Work motivation theories provide different perspectives on the motivational mechanism that is implemented in practice using incentives as motivating factors.

The practical part describes the motivation mechanism of the company ST Microelectronics, which is briefly presented in terms of focus and management. Based on the results of a questionnaire and a comparison with the facts obtained by the consultation proposals have been made to improve employee motivation. The conclusion summarizes the findings of the work motivation and management.

KEYWORDS: motivation, management, manager, motivational theory, stimulus, incentive, meeting, motivation mechanism.

OBSAH

1	Úvod	10
2	Cíl práce a metodika	11
3	Literární rešerše	13
3.1	Řízení podniku	13
3.1.1	Management.....	13
3.1.1.1	Role manažera.....	15
3.1.2	Druhy řízení	17
3.2	Motivace	17
3.2.1	Motivy.....	18
3.2.2	Stimuly.....	19
3.2.3	Zdroje motivace	19
3.3	Pracovní motivace.....	20
3.4	Teorie pracovní motivace	21
3.4.1	Teorie instrumentality.....	22
3.4.2	Teorie zaměřené na obsah.....	22
3.4.2.1	Teorie hierarchie potřeb.....	23
3.4.2.2	ERG teorie	25
3.4.2.3	McClellandova teorie	25
3.4.2.4	Teorie X a Y	26
3.4.3	Teorie zaměřené na proces	28
3.4.3.1	Expektační teorie	28
3.4.3.2	Teorie cíle	29
3.4.3.3	Teorie spravedlnosti.....	30
3.4.4	Dvoufaktorový model	31
3.5	Motivační faktory	32
3.5.1	Pracovní podmínky	32
3.5.2	Interpersonální vztahy.....	33
3.5.3	Podniková kultura	34
3.5.4	Zpětná vazba	34
3.5.5	Náplň práce	35
3.5.6	Pravomoc a odpovědnost.....	35
4	Charakteristika objektu zkoumání	37
4.1	Charakteristika podniku	37
4.2	Struktura společnosti.....	41
4.3	Motivační mechanismus	42
4.3.1	Firemní kultura	42
4.3.2	Hodnocení pracovního výkonu	43
4.3.3	Vzdělávání zaměstnanců.....	43
4.3.4	Kariéra	44
4.3.5	Plat a odměňování.....	44
4.3.6	Benefity.....	44
4.3.7	Pracovní podmínky	45
5	Vlastní výsledky práce	46
5.1	Charakteristika respondentů	46
5.2	Analýza výsledků.....	46
5.2.1	Kvalita práce	47

5.2.2	Zaměstnanecké výhody.....	47
5.2.3	Motivační prostředky	47
5.2.4	Plat a finanční motivace.....	48
5.2.5	Vztahy mezi vedoucími a podřízenými pracovníky	49
5.2.6	Charakter práce	49
5.2.7	Vzdělávání	50
5.2.8	Zpětná vazba	50
5.2.9	Pracovní spokojenost	50
5.2.10	Společné cítění.....	50
5.3	Návrhy na zlepšení.....	50
6	Závěr	53
7	Seznam použitých zdrojů	54
8	Přílohy.....	57

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. č. 1	Prostředí manažerů	14
Obr. č. 2	Manažerské role podle H. Mintzberga.....	15
Obr. č. 3	Vztah motivace a výkonu	21
Obr. č. 4	Pyramida potřeb.....	24
Obr. č. 5	Model expektační teorie.....	29

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1	Členění otázek dotazníku dle oblastí	12
Tabulka č. 2	Charakteristika zaměstnanců	40

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1	Hlavní odvětví STM	38
Graf č. 2	Tržby dle oblastí pro rok 2010.....	39

1 Úvod

V současné době, kdy je za jeden z nejdůležitějších pilířů podniku považován lidský kapitál, je motivační mechanismus klíčovým prvkem jeho řízení. Svou úlohu zde hraje i větší důraz na individuální potřeby a přání zaměstnanců. Pouze spokojený a efektivně motivovaný jedinec je schopen podávat kvalitní a dlouhodobě stabilní výkon, jenž vede ke splnění podnikových cílů. Motivace pracovníků je tedy běžnou součástí práce každého moderního manažera.

Ačkoliv každý jedinec dokáže být dříve či později motivován, umění motivace je velmi složité. Každý z nás má jiné osobní hodnoty, přání, sny a potřeby, které ovlivňují naše rozhodování. Úkolem manažera je tyto aspekty rozpoznat a cílenými stimuly na ně působit tak, aby jedinec byl schopen především využít svých kvalit, měl potěšení z vykonané práce a ztotožnil se s firemními cíli a hodnotami.

Pokud je již jednou pracovník motivován, je velmi důležité věnovat náležitou pozornost udržení této motivace. K tomu je za potřebí neustálá komunikace mezi nadřízeným a podřízeným, neboť jednotlivé motivy se s časem mohou měnit, a proto je nutné znát aktuální potřeby zaměstnanců.

Existuje mnoho teorií, které podávají vysvětlení motivačního procesu, přesto dnes není ani jedna z nich považována za tak universální, aby mohla být aplikována na každého jedince a byla tak jednotně v praxi využívána.

Se snahou o zvýšení zisku, efektivnosti podniku a kvality výkonů je nutné zaměřit pozornost na jednotlivé zaměstnance a vyvinout takový koncept pracovní motivace, jenž bude schopný reagovat na individuální potřeby pracovníků dané organizace a bude korespondovat s hodnotami, cíli a vizí celé společnosti.

2 Cíl práce a metodika

Při zpracování této bakalářské byly sledovány tři hlavní cíle. Prvním cílem bylo představení hlavních motivačních teorií a přiblížení základních pojmů z oblasti motivace a řízení. Teoretická část dále popisuje úlohu managementu a role vedoucích pracovníků, věnuje se i vysvětlení jednotlivých motivačních faktorů, jež patří v současném managementu mezi nejvíce osvědčené.

Druhý cíl se týkal zjištění motivačních mechanismů konkrétního podniku, jenž je představen v praktické části této práce, a charakterizování jeho systému řízení a celkového zaměření společnosti.

Předmětem třetího cíle bylo zhodnocení pracovní motivace zaměstnanců daného podniku a navržení možných zlepšení vedoucích k vyšší motivaci pracovníků a celkové spokojenosti pracovního kolektivu korespondujícími s cíli podniku.

Metodický postup se skládá ze dvou částí – analytické a syntetické. Analýza teoretických podkladů prostřednictvím odborné literatury a podnikových materiálů, které jsou uvedené v seznamu použitých zdrojů, předcházela vytvoření této práce. Další potřebné informace byly zjištěny na základě nestandardizovaného rozhovoru s Janem Aldorfem, HR¹ Administrátorem společnosti ST Microelectronics, který se konal 2. 8. 2010 od 11 do 13 hod v sídle společnosti. Tato kvalitativní metoda dotazování měla za úkol zjistit potřebné informace z oblasti historie a organizace společnosti, firemní kultury, nabízených benefitů, vzdělávání zaměstnanců, stylu řízení a hodnocení pracovního výkonu.

Postoj zaměstnanců k těmto oblastem byl zjišťován pomocí kvantitativní metody – dotazníkového šetření (viz. Příloha č. 1). Dotazník se skládá ze dvou částí. Část informativní slouží k charakteristice respondentů, část zjišťovací obsahuje otázky z jednotlivých oblastí, které nebyly záměrně seskupeny, aby se zvýšila vypovídací schopnost dotazníkového šetření. Zjišťovací část lze rozlišit na třináct oblastí, které jsou popsány v následující tabulce.

¹ HR (human resources) – „lidské zdroje, pracovní pozice nebo oddělení firmy mající na starosti vzdělávání a rozvíjení pracovníků (CRKALOVÁ, 2007)“

Tabulka č. 1 Členění otázek dotazníku dle oblastí

oblast	čísla otázek
kvalita práce	3, 5, 14, 22, 23, 41
zaměstnanecké výhody	1, 10, 18
motivační prostředky	7, 35
plat	8, 11, 13, 19, 26, 39
navýšení platu	6, 33, 42
vedoucí zaměstnanec	21, 27, 29 a, 29 b, 29 c, 30, 38, 47
vztahy	12 a, 12 b, 12 c, 15, 20
pracovní skupina	25 a, 25 b
vzdělávání	9, 28, 31, 43
zpětná vazba	4, 36, 48
spokojenost s prací	16, 24, 32, 44, 49, 51
spojení se společností	2, 17, 34, 40, 46, 50
inovace	37, 45, 52

Zdroj: Vlastní zpracování

V dotazníku bylo použito pět typů otázek. Uzavřené dichotomické otázky (ano/ ne) byly použity u otázky č. 25 a, 25 b, uzavřené výčetové otázky u č. 7, 35, uzavřené výběrové otázky s hodnotící škálou rozhodně ne/ spíše ne/ spíše ano/ rozhodně ano byly použity u většiny otázek. Otevřené otázky byly položeny u otázky č. 10 b, 53. Otázka č. 25 a, 25 b je zároveň otázkou filtračního typu (odlišuje respondenty dle stylu práce – individuálně, v týmu). Více otázek pro stejnou oblast zkoumání zajišťuje i jeden z předpokladů kvalitního dotazníku - funkci kontrolní.

Druhou částí metodického postupu je syntéza zjištěných poznatků, vycházejících z předchozích studií podnikových materiálů a výsledků dotazníkového šetření, a vytvoření závěrů, z nichž vyplývají návrhy na zlepšení.

3 Literární rešerše

Motivační mechanismus v řízení podniku je komplexní problém, který se zabývá motivováním zaměstnanců pomocí vhodných stimulů za účelem dosažení podnikových cílů. Pracovní motivace je jednou z podpůrných rolí managementu, která vychází z četných motivačních teorií.

3.1 Řízení podniku

„Řízení je jedna z nejdůležitějších lidských činností. Spolu s tím, jak se lidé v minulosti začali slučovat a vytvářet skupiny, aby dosáhli cílů, které nebyli schopni naplnit jako jednotlivci, se řízení stalo nezbytnou podmínkou pro zabezpečení koordinace a zaměření úsilí jednotlivců potřebným směrem (CEJTHAMR, 2010, s. 17).“

3.1.1 *Management*

Podnikové řízení, dnes již zažité pod pojmem management, skrývá několik směrů pojetí. Pojem management odvozujeme od slova *manus* (latinsky ruka) nebo od slovesa *to manage* (anglicky řídit, zvládat, vědět si rady či dokázat).

KOONTZ (1998, s. 16) chápe management jako „proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinkách a účinně dosahují vybraných cílů.“

Manažer, jako nositel managementu, je takový pracovník, který vykonává specifickou funkci v řídicím postavení. Mezi činnosti manažera patří plánování, organizování, rozhodování, komunikování a kontrola, pomocí nichž manažer dosahuje podnikových cílů spolu se svými zkušenostmi a názory (CEJTHAMR, 2010).

ARMSTRONG (1999) klade důraz na odlišení pojmů vedení a řízení, jelikož řízení má mnohem větší rozsah. Řízení zahrnuje pečlivé plánování, vytváření organizační struktury, která lidem pomáhá dosáhnout jejich cílů, a obsazování pozic nejschopnějšími lidmi. Dalšími významnými funkcemi managementu je také vyhodnocování a korigování. Přesto dodává, že tyto funkce není možné naplnit, pokud manažer není dobrým vůdcem.

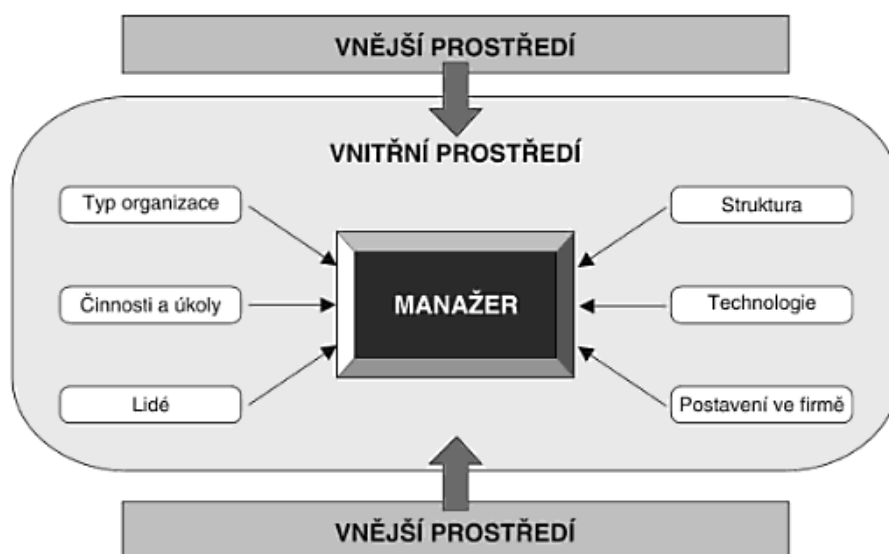
Vedení definuje jako proces ovlivňování lidí tak, že jejich činnost přispívá k dosahování skupinových a podnikových cílů.

„Řízení vyžaduje vytváření a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci spolupracují za účelem dosažení společných cílů,“ shrnuje ARMSTRONG (1999).

Správný manažer by měl chápat potřeby a cíle zaměstnanců, poznat jejich individualitu a svým vedením jim pomoci poznat, že mohou uspokojit své potřeby, využívat svůj potenciál a současně přispět ke společným podnikovým cílům.

CEJTHAMR (2010) vysvětluje, že ačkoliv jsou si aktivity manažerů na obecné úrovni velmi podobné, u jednotlivých manažerů se mohou značně lišit. Práce manažera je různorodá a je složena z mnoha částí. Zároveň je ovlivňována mnoha faktory, jako jsou: typ organizace, její filosofie, technologie a metody, povaha zaměstnanců, typ struktury apod.

Obr. č. 1 Prostředí manažerů



Zdroj: CEJTHAMR (2010, s. 33)

Hlavním určujícím faktorem pro práci manažera je povaha vnitřního a vnějšího prostředí, ve kterém působí. Manažer musí chápat a reagovat na mnoho prvků vnějšího prostředí, jako jsou ekonomické, technologické, sociální, politické a etické faktory, aby byl schopen vykonávat své úkoly.

3.1.1.1 Role manažera

CEJTHAMR (2010) vysvětluje práci manažera dle teorie Henryho Mintzberga jako „plnění různých rolí či množinu chování spojeného s určitou pozicí.“ Vzhledem ke své řídicí pozici se manažer stává formální autoritou a získává zvláštní postavení v celé organizaci.

„Manažerské aktivity mohou pak být jako výsledek této formální autority a postavení rozděleny do deseti rolí, které můžeme rozčlenit do následujících tří skupin (CEJTHAMR, 2010, s. 34).“

Obr. č. 2 Manažerské role podle H. Mintzberga



Zdroj: CEJTHAMR (2010, s. 34)

- a) **Mezilidské role** jsou vztahy, které vznikají z postavení manažera a jeho autority.
- role vůdčí osobnosti je nepřírozenější rolí manažera – manažer organizaci formálně symbolizuje a reprezentuje (podpisy dokumentů, účast na společenských akcích);
 - role vedoucího je nejvýznamnější rolí a propojuje všechny manažerovi aktivity, vzhledem ke svěřené autoritě má odpovědnost za plnění úkolů, za motivaci a vedení svých podřízených;
 - role propojovatele zapojuje manažera do horizontálních vztahů v rámci organizace či mimo ni, jelikož důležitou součástí jeho práce je vazba mezi organizací a jejím okolím.

b) **Informační role** se vztahují ke zdrojům a předávání informací, které manažer získává při vykonávání mezilidských rolí.

- role dohlázeitele představuje manažerovo hledání a přijímání informací, které mu pak umožňují rozvíjet chápání práce celé organizace a jejího okolí;
- v roli šířitele informací manažer předává informace prostřednictvím propojovací role z vnějšího prostředí do organizace a prostřednictvím role vedoucího z vnitřního prostředí mezi podřízené; pokud manažer není schopen či nechce informace předávat, může to pro úspěšné delegování představovat problém;
- v roli mluvčího manažer předává informace lidem mimo jednotku (např. vedení, veřejnost, ostatní nadřízení) na základě své formální autority.

c) **Rozhodovací role** zahrnují přijímání strategických organizačních rozhodnutí, které vycházejí z postavení manažera, jeho autority a přístupu k informacím.

- v roli podnikatele může manažer iniciovat a plánovat řízené změny ke zlepšení současné situace, jejich odpovědnost nese sám, nebo ji předává na své podřízené;
- role napravovatele poruch nutí manažera reagovat na nepředvídané události, které se snaží určitými kroky napravit;
- role rozdělovatele zdrojů umožňuje manažerovi využít své formální autority a rozhodnout o rozdělení práce, peněz, času, zásob a zaměstnanců a následně provádět kontrolu schválením důležitých rozhodnutí;
- role jednatele znamená účast na jednáních, při nichž se opírá o svou autoritu, důvěryhodnost, přístup k informacím a odpovědnost za rozdělování zdrojů.

Manažer je tedy odborník, od kterého se vyžaduje vykonávání mnoha specializovaných rolí, které se částečně prolínají a zároveň spolu tvoří poměrně jednotlivý celek, tudíž je toto dělení pouze zjednodušující a subjektivní.

3.1.2 Druhy řízení

Rozlišujeme několik druhů řízení, které se vyskytují v podnikové struktuře – vertikální, horizontální a diagonální řízení.

- a) Ve vertikálním řízení převažuje směr komunikace mezi nadřízenými a podřízenými, který probíhá ve směru shora dolů a zdola nahoru. Manažer zde využívá k řízení a organizování podniku tzv. funkční organizační strukturu, která mu umožňuje důslednější kontrolu.
- b) K zajištění cílů podniku se využívá horizontálního řízení, při němž převažuje komunikace mezi specialisty v jedné hierarchii řízení. Tito jednotlivci spolu vytvářejí projektové týmy a manažer využívá tzv. projektovou organizační strukturu.
- c) Diagonální neboli příčné řízení probíhá mezi lidmi, kteří jsou na různých organizačních úrovních, a neexistuje mezi nimi přímý organizační vztah.
- d) Pokud manažer dokáže přirozeně motivovat, vytváří se silná organizační struktura a vznikají tak sítě autonomních skupin motivovaných pracovníků s otevřenou komunikací – vertikální, horizontální i diagonální. Zároveň zde funguje i samořízení, které napomáhá rychlejšímu rozhodování, vyšší sebekontrolě, menšímu počtu konfliktů a snadnější komunikaci (CEJTHAMR, 2010, s. 18).

Jednotlivé druhy řízení se ve firemní struktuře vzájemně prolínají v závislosti na organizaci podniku.

3.2 Motivace

Motivace je souhrn mnoha motivů, které si ne vždy uvědomujeme a které na sebe vzájemně působí a prolínají se.

KOONTZ (1998, s. 441) chápe motivaci jako určitý řetězec návazných reakcí. Pocit potřeby dle něj dává vzniknout přáním či cílům, které vytvářejí určité napětí (z důvodu nesplněných cílů) a vedou ke vzniku aktivit směřujících k dosažení cílů. Konečným důsledkem je uspokojení.

Motivaci charakterizuje ARMSTRONG (2009, s. 295) jako cílově orientované chování, které je iniciováno vědomým nebo mimovolným zjištěním neuspokojených potřeb, jež vytvářejí přání něčeho dosáhnout. Pak jsou stanoveny cíle, o nichž se věří, že tyto potřeby uspokojí, a dále jsou zvoleny způsoby chování, které mají vést k dosažení stanovených cílů. Pokud je potřeba uspokojena, je pravděpodobné, že se toto chování zopakuje při podobné potřebě. Opak nastává tehdy, pokud cíle dosaženo nebylo.

„Funkcí motivace je uspokojování potřeb individua, vyjadřujících nějaké nedostatky v jeho fyzickém a sociálním bytí (NAKONEČNÝ, 1997, s. 16).“ Motivace tedy zajišťuje účelné chování, které udržuje fyzické a psychické zdraví jedince.

3.2.1 Motivy

Motivy neboli pohnutky iniciují proces motivace. Jsou to vnitřní příčiny k určitému chování, které určují jeho směr, průběh a intenzitu. Potřeby, pudy, zájmy, sklony, hodnoty, ideály a závislosti jsou tedy příčiny jednání, reakcí a činností, které vedou k uspokojení lidských potřeb.

Motiv má vždy dvě složky: směřování k určitému cíli a mobilizaci určitého množství energie (KOHOUTEK, 1998, s. 58). V průběhu procesu motivace se cíl může měnit v závislosti na měnící se intenzitě motivu a možnosti dosažení zvoleného cíle.

Dle KOHOUTKA (1998, s. 58) se během života vytváří stálý soubor motivů, který se označuje jako motivační systém osobnosti, jež je uspořádán hierarchicky. Dále záleží na vztahu jednotlivých motivů k centru osobnosti. Dobře motivovaný jedinec často pracuje více, než je jeho povinností, nedá se odradit překážkami, má lepší systém vlastní kontroly a práce jej těší, neboť dle teorie očekávání tento jedinec je přesvědčen, že jeho práce přinese výsledky. Nedostatečně motivovaná, resp. demotivovaná osoba pracuje často pouze pod přímým dohledem, je nesvědomitá a nestálá. Příčinnou může být nesprávná volba povolání či konfliktové situace na pracovišti.

3.2.2 *Stimuly*

Na motivy působí stimuly, vnější pobídky, také zvané jako incentive. KOONTZ (1998, s. 442) je definuje jako záležitosti, které ovlivňují chování jednotlivců a povzbuzují individuální výkonnost. Dle něj lze stimuly ztotožnit s odměnami nebo pobídkami, které stupňují snahu pro uspokojení přání. Dále také mohou představovat prostředky, za jejichž pomoci je možné odstraňovat konfliktnost potřeb či jim dávat různou prioritu.

PAUKNEROVÁ (2006, s. 92) říká, že stimul bude určovat chování pouze tehdy, setká-li se s příslušným vnitřním motivem. Vysvětluje tak proces stimulace jako vnější působení na vnitřní motivační systém jedince s cílem ovlivnit jeho chování. Pro vznik žádoucího chování tedy hrají klíčovou roli vnější situace. Pokud nebude jedinec stimulován, jeho žádoucí lidská činnost se zastaví.

3.2.3 *Zdroje motivace*

Nejčastějšími motivy jsou potřeby, zájmy, hodnoty a ideály, jež působí na naše jednání.

Potřeby patří mezi základní lidské motivy. Vyjadřují určitou nerovnováhu, která vyvolává reakci k uspokojení této potřeby. Pokud časté překážky brání jejímu uspokojení, vzniká stav frustrace. Pokud je potřeba uspokojena, motiv zaniká a vzniká motiv jiný. Potřeby dělíme na:

- a) biologické (primární), které jsou vrozené (potřeba spánku, potravy, dýchání atd.). Ačkoliv tyto potřeby má člověk společné s ostatními živočichy, jsou dle KOHOUTKA (1998, s. 64) značně socializovány a zušlechtěny.
- b) sociální a kulturní (sekundární), které jsou do jisté míry získané (potřeba sebeuplatnění, sociálního kontaktu, poznávání atd.).

Zájmy představují trvalejší zaměření člověka na určitou oblast a jeho snahu o rozšíření horizontu ve formě prohloubeného vědění. Podle KOHOUTKA (1998, s. 60) jsou charakteristické kladným citovým hodnocením určité skutečnosti, snahou poznat ji a konat činnosti s ní spojené. Zájem je velmi důležitý faktor podmiňující úspěch v práci, přestože z pouhého zájmu nevyplývá nutně úspěšnost.

Hodnotou může být věc, člověk nebo idea, která je někomu drahá či na níž lpí. V průběhu života si jedinec vytváří hierarchický systém hodnot, který nemusí být v souladu s hierarchií hodnot dané společnosti. Hodnoty tedy ovlivňují jeho jednání a prožívání.

Ideály jsou společensky uznávané hodnoty, které mají sloužit jako vzor pro naše chování.

„Hodnoty a ideály jsou důležitými motivy našeho chování, protože určují do značné míry stanoviska, která jednotlivec zaujímá k tomu, co se kolem něho děje. Osobní hierarchie hodnot a cílů je zčásti stálá a částečně se během času mění (KOHOUTEK, 1998, s. 61).“

3.3 Pracovní motivace

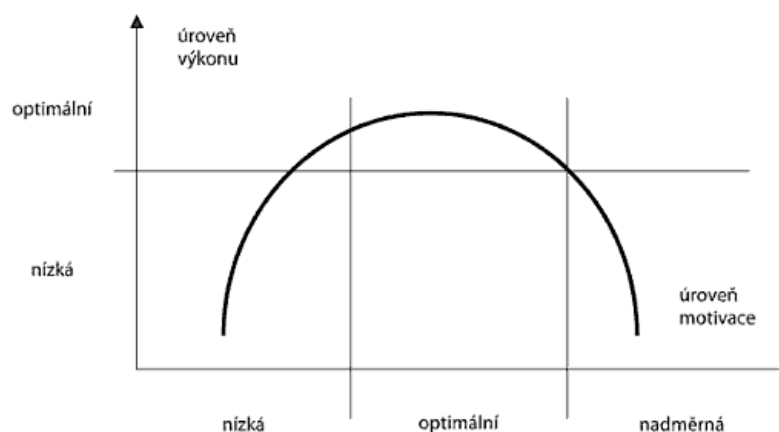
„Také pracovní jednání je motivováno a je obvykle bráno jako dílčí cíl, tj. jako prostředek dosahování konečných cílů (obživa, rekreace) (NAKONEČNÝ, 2009, s. 9).“ Přestože je práce prostředkem, i tak by měla přinášet mnoho uspokojení.

Motivování zaměstnanců se uskutečňuje pomocí modelu (systému odměn a trestů) vytvořeného danou organizací spolu s manažerskými schopnostmi vedoucích pracovníků. Motivace k žádoucímu pracovnímu výkonu také vyžaduje ochotu k aktivní spolupráci na dosahování cílů organizace.

Pracovní činnost subjektu je regulována jeho psychikou, jejíž úroveň nemusí být vždy dostačující. Příčinnou může být osobnost pracovníka, ale i fyzikální a sociální podmínky práce. V tomto případě je nutné pracovníka motivovat ke zvýšení výkonnosti, kvality práce, intenzity, odpovědnosti apod. Motivování tedy představuje působení na pracovníka s cílem změnit jeho jednání, neboť tam, kde člověk poznává, že jsou vytvářeny podmínky pro uspokojování jeho potřeb, je ochoten plnit dané požadavky. Obecně tedy platí, že ovlivňování motivace člověka v práci znamená ovlivňování jeho pracovní ochoty. Důležitou roli hrají také informace, jejich předávání a zpracování (NAKONEČNÝ, 2009).

PAUKNEROVÁ (2006) vysvětluje vztah mezi motivací a podaným výkonem. Při nízké motivaci je úroveň výkonu nedostatečná. Stejně tak při nadměrné motivaci, kdy se člověk intenzivně snaží – je přemotivován (chce zvítězit, být úspěšný), jeho výkon klesá a vede k destrukci činnosti. Jen správná a přiměřená míra motivace tedy vede k optimální úrovni výkonu.

Obr. č. 3 Vztah motivace a výkonu



Zdroj: PAUKNEROVÁ (2006, s. 93)

Dodává, že ke složitější činnosti postačuje nižší úroveň motivace, naopak k jednodušší činnosti je nutná motivace silnější. To vysvětluje, proč se efekt přemotivování vyskytuje spíše u složitějších operací, kdy se snažíme uspět a překonat velmi obtížné překážky.

3.4 Teorie pracovní motivace

Proces motivace je založen na řadě teorií, jež se snaží vysvětlit vztah člověka k práci. Tyto teorie se pokoušejí blíže vysvětlit způsoby motivování pracovní činnosti a samotnou podstatu motivace. Během let vznikla řada odlišných teorií, díky nimž si lze uvědomit složitost procesu motivace a lze si uvědomit, že neexistuje snadná a rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat. V současné době neexistuje žádná jednotně přijímaná teorie pracovní motivace.

3.4.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality se domnívá, že člověk bude motivován k práci na základě odměn a trestů, jestliže ty budou přímo provázány s jeho pracovním výkonem. Tato teorie je také známá jako *teorie cukru a biče*, jež vychází ze studií F. W. Taylora.

„Navzdory všem nejnovějším výzkumům a teoriím motivace představují odměny a tresty nejsilnější stimuly (KOONTZ, 1998, s. 443).“ Nejčastější podobou cukru jsou peníze, ať už ve formě příjmů, nebo prémie. Autor dodává, že nesprávné motivování pomocí peněz bez podání žádoucího výkonu, přináší problémy. K této situaci dochází např. povyšováním na základě služebních let, automatickým zvyšováním platů či odměňováním manažerů bez ohledu na jejich individuální výkonnost.

Bič představuje určité obavy, např. ze ztráty zaměstnání, z nižších příjmů, z degradování. Značnou nevýhodou využívání tohoto stimulu je možnost, že si jedinec vytvoří obranné chování, které se projevuje sníženou kvalitou práce, lhostejností, neochotou či nepoctivostí při plnění pracovních úkonů.

Tato teorie motivace je založena zcela výhradně na systému vnější kontroly a nerespektuje mnoho lidských potřeb. Dalším jejím negativem, je neuvědomění si skutečnosti, že formální systém kontroly může být silně ovlivněn neformálními vztahy mezi pracovníky (ARMSTRONG, 2009, s. 300). Přesto tato teorie může být na motivování pracovníků úspěšná.

3.4.2 Teorie zaměřené na obsah

Základem teorií zaměřených na obsah neboli teorií potřeb je dle ARMSTRONGA (2009, s. 300) „přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a vybrat způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle.“ To znamená, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami, které ale nejsou v jakémkoliv čase stejně důležité. Těmito myšlenkami se zabývali teoretici Maslow, Alderfer, McClelland a Herzberg.

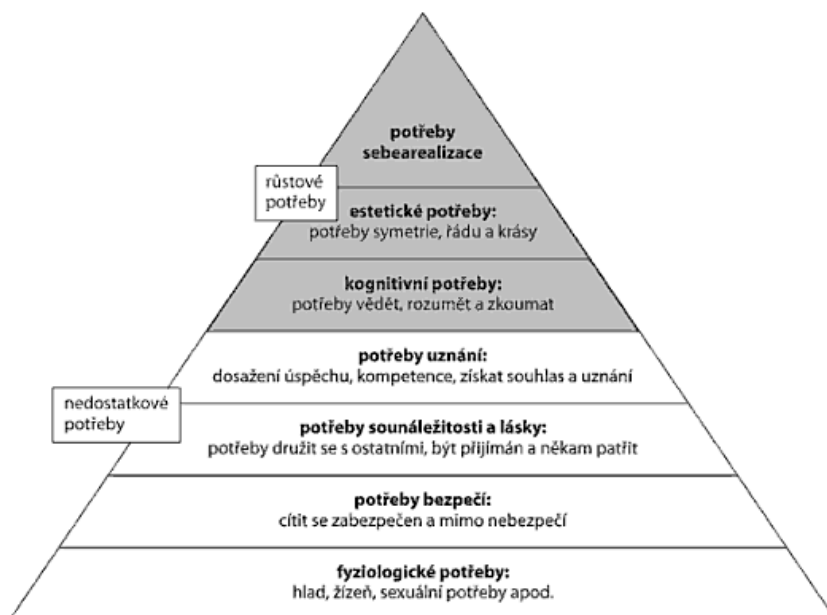
3.4.2.1 Teorie hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb patří mezi nejrozšířenější teorie motivace. Lidské potřeby rozčlenil do pěti hlavních kategorií, jež jsou hierarchicky uspořádány:

- *fyziologické potřeby* jsou základní potřeby k udržení lidského života. Pokud nejsou alespoň v minimální míře uspokojovány, nemohou ostatní potřeby lidi motivovat;
- *potřeba jistoty a bezpečí* představuje potřebu ochrany proti nebezpečí (strach ze ztráty zaměstnání) a nedostatku fyziologických potřeb;
- *potřeby sociální* shrnují potřebu lásky, přátelství a přijetí jedince jako příslušníka sociální skupiny;
- *potřeba uznání* představuje dvě skupiny potřeb – potřebu mít vysoké hodnocení v sebe sama (sebeúctu – úspěch, sebedůvěra, nezávislost, svoboda) a potřebu být respektován ostatními (prestiž – úcta ostatních lidí, jejich uznání, pozornost či ocenění);
- *potřeba seberealizace* je potřeba sebenaplnění, jež je nejvyšší potřebou. Je to touha rozvíjet potenciál a dovednosti, snaha dosáhnout něčeho, v co člověk věří, že se může stát. Tato potřeba dle Maslowa nemůže být nikdy uspokojena, neboť „člověk je živočich s přáními (ARMSTRONG, 2009, s. 301).“

Uspokojením potřeby nižší se stává dominantní potřeba vyšší a pozornost jedince je pak soustředěna na uspokojení této vyšší potřeby, tzn., je-li nějaký soubor potřeb uspokojen, přestává působit jako stimul.

Obr. č. 4 Pyramida potřeb



Zdroj: PAUKNEROVÁ (2006, s. 95)

ARMSTRONG (2009, s. 302) dodává, že „vyšší řád potřeb uznání a seberealizace poskytuje motivaci nejsilnější stimul – když jsou uspokojovány, nabývají na síle, zatímco nižší potřeby se uspokojováním oslabují.“ To vysvětluje, že i když se psychologickým rozvojem jedinec pohybuje v pyramidě směrem vzhůru, přesto není tento směr vždy přímočarý, neboť fyziologické potřeby stále existují, i když jako motivátory dočasně uhasnou, a zároveň se lidé vracejí k již uspokojeným potřebám.

PAUKNEROVÁ (2006, s. 94) vysvětluje Maslowo dělení potřeb na nedostatkové a růstové. „Nedostatkové potřeby jsou takové, které vzniknou v případě nedostatku něčeho pro život nezbytného a které zajišťují biologické a duševní přežití člověka.“ Růstové potřeby, které zajišťují rozvoj člověka v rámci jeho možností, se rozvíjí až po uspokojení potřeb nedostatkových. Po jejich vzniku dochází k funkční autonomii potřeb, kdy „uspokojování růstových potřeb není jednoznačně vázáno na uspokojování potřeb nedostatku.“

Nevýhodou této teorie je její nepružnost, neboť různí lidé mohou mít různé priority (výzkumem manažerů bylo zjištěno, že někteří dávají přednost seberealizaci, jiní uznání

(KOONTZ, 1998, s. 446)). Tudíž nelze potřeby rozčlenit hierarchicky tak, aby odpovídali psychologickému vývoji jedince a zároveň tato teorie byla použitelná pro všechny.

3.4.2.2 ERG teorie

Alderferova ERG teorie nese název podle potřeb, kterými se zabývá. Jimi jsou potřeby existenční (E - existency), vztahové (R – relatedness) a růstové (G – growth). Týká se subjektivních stavů uspokojení a přání, které vznikají jako výsledky událostí mezi lidmi a jejich prostředím (ARMSTRONG, 2009, s. 302).

Tato teorie se vztahuje k vnitřnímu stavu lidí, k jejich potřebám, přáním, preferencím, motivům a k jejich naplněním. Dle toho lze potřeby rozdělit do tří kategorií:

- *potřeby existenční* odrážejí potřebu týkající se výměny materiálu a energie a potřebu udržet si homeostatickou rovnováhu opatřováním si materiálních předmětů (př. hlad, žízeň, plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky);
- *potřeby vztahové* představují to, že lidé jsou nesoběstační a musejí spolupracovat s lidmi kolem sebe – uspokojení těchto potřeb tedy závisí na procesu sdílení a vzájemnosti; pochopení, schválení a vliv jsou prvky tohoto procesu;
- *potřeby růstové* vznikají v průběhu času v důsledku tendence vnitřně růst a diferencovat se následkem překračováním hranic prostředí – tyto potřeby stimulují lidi k určitému úsilí a jejich uspokojení závisí na tom, jak jedinec nachází příležitosti k jejich naplnění.

Hlavním rozdílem mezi Maslowou teorií potřeb a ERG teorií je doba uspokojení potřeb. Potřeby v ERG teorii nejsou řazeny hierarchicky, tudíž jejich uspokojení může být požadováno ve stejném okamžiku, což Alderfer považoval za více realistické.

3.4.2.3 McClellandova teorie

McClelland se zaměřil pouze na jednu zaměstnaneckou skupinu – manažery. Jejich potřeby rozdělil na tři typy:

- *potřeba výkonu* představuje potřebu úspěchu dosaženého soutěží s ostatními, jež je poměřována osobní normou dokonalosti;
- *potřeba spojenectví (oblíbenosti)* je potřebou přátelských a soucitných vztahů s ostatními se snahou vyhnout se bolesti z odmítnutí;
- *potřeba moci* vyjadřuje kontrolu a ovlivňování ostatních lidí.

Hierarchie a síla těchto potřeb je zcela subjektivní a na různých úrovních řízení mohou mít tyto potřeby různou prioritu. Na nižších a středních manažerských pozicích se nejvíce projevuje potřeba výkonu, jelikož pracovník cítí přímou odpovědnost za splnění úkolu. Vyšší manažerské funkce je projevují vyšší potřebou institucionalizované moci jako protikladu moci osobní. Potřeba spojenectví není na žádné úrovni tak významná (ARMSTRONG, 2009, s. 303).

McClellandova teorie se na rozdíl od teorie ERG zaměřuje pouze na manažerské pozice. Společným znakem je absence hierarchie, tudíž se tyto teorie stávají velmi subjektivními. Alderfer spolu s McClellandem oproti Maslowovi dávají svým teoriím volnost, nesvazují se snahou přinést teorii jednoznačně hierarchicky danou pro celou populaci, a otevřenost, která přináší možnost propojení osobnosti se širokým okolím a vytvoření otevřeného systému pro udržení stabilního stavu jedince.

3.4.2.4 Teorie X a Y

McGregorovy teorie jsou založeny na dvou protichůdných souborech předpokladů o povaze lidí. Autor si přál neutrální terminologii bez jakýchkoli vedlejších významů, a proto tyto dvě skupiny pojmenoval Teorie X a Teorie Y.

Teorie X představuje „tradiční“ předpoklady o povaze lidí vzhledem k jejich vztahu k práci.

- Jelikož má průměrný člověk přirozený odpor k práci, tak se jí pokud možno vyhýbá.

- Protože přirozenou lidskou vlastností je odpor k práci, lidé musí být nuceni, kontrolováni, vedeni a musí jim hrozit postihy, pokud nebudou vynakládat dostatečné úsilí pro dosažení pracovních cílů.
- Průměrný jedinec dává přednost tomu, aby byl usměrňován, aby neměl odpovědnost, má malou ctižádost a přeje si mít ve všem jistotu.

Teorie Y má následující předpoklady:

- Vynakládat fyzické a duševní úsilí je přirozené jako hra či odpočinek.
- Pro dosažení žádoucího úsilí nejsou jedinými prostředky vnější řízení a hrozby, neboť lidé jsou sami schopni řídit a kontrolovat svou činnost a směřovat k podnikovým cílům, se kterými jsou sami ztotožnění.
- Stupeň ztotožnění s cíli odpovídá velikost odměn spojených s jejich dosažením.
- Průměrný jedinec se při vhodných podmínkách naučí sám jak odpovědnost přijímat, tak i vyhledávat.
- Jednou z velkých schopností lidí je důvtip, představivost a tvořivost, jež využívají při řešení pracovních problémů.
- V moderní době je nedostatečně využíván intelektuální potenciál průměrného člověka.

Teorie X je pesimistická, strnulá a statická oproti pružné a dynamické Teorii Y. Tyto teorie nepochybně ovlivňují práci manažera – první teorie podporuje řízení a vedení pracovníků nadřízeným, naopak teorie druhá připouští sebekontrolu a sebeřízení (KOONTZ, 1998, s. 444).

Tyto teorie vyjadřují extrémní pozice, které mohou lidé k práci zaujímat. Motivací či demotivací lze pracovníky přenést ze situace X do situace Y a naopak. Teorie Y poskytuje lepší možnost motivování a budování pozitivních principů, na jejichž základě lze lidi motivovat na vyšší úrovni a následně tak zvýšit i jejich pracovní výkon.

3.4.3 *Teorie zaměřené na proces*

Teorie zaměřené na proces se zabývají jak základními potřebami, tak i psychologickými procesy, které ovlivňují motivaci. Jsou také známy jako kognitivní teorie, neboť dávají důraz na to, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a jak je interpretují. V praktickém životě jsou tyto teorie mnohem užitečnější pro manažery než teorie potřeb, protože přináší realističtější metody motivování pracovníků (ARMSTRONG, 2009, s. 304).

3.4.3.1 Expektační teorie

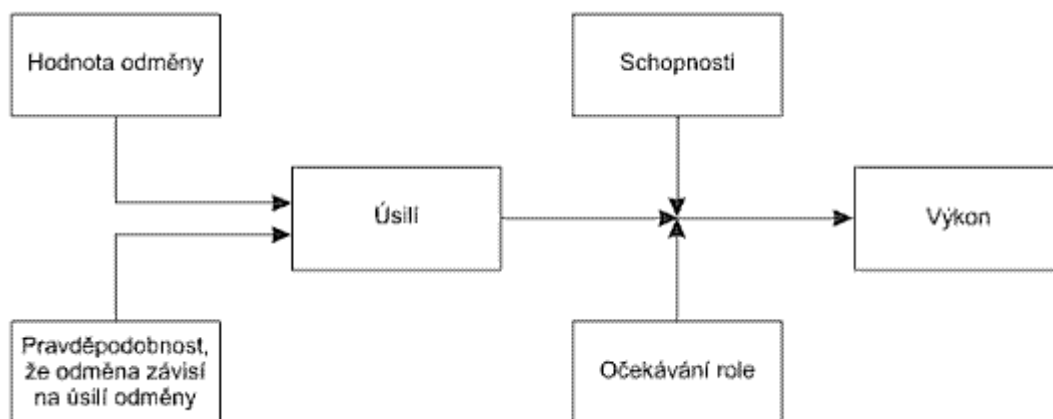
Vroomova expektační teorie vysvětluje motivační proces jako působení očekávání, které představuje určitou pravděpodobnost dosažení výsledku, a hodnoty cíle, jakožto stupně preference jednotlivých alternativ, mezi nimiž jedinec volí. Síla očekávání představuje tedy osobní motivaci jedince a ta může být založena na dosavadních zkušenostech. Proto dochází ke snížení pracovní motivace, pokud se pracovník dostane do nové situace (změna zaměstnání, nové pracovní podmínky apod.), při které není veden již získanými zkušenostmi.

„Motivace je možná pouze tehdy, když mezi výkonem a výsledkem existuje jasně vnímaný a použitelný vztah, a je-li výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb (ARMSTRONG, 2009, s. 305).“

Vroomova teorie byla rozvinuta Porterem a Lawlerem do širšího modelu, který popisuje dva faktory, jež determinují lidské pracovní úsilí:

- hodnota odměny působící do míry uspokojení potřeby (jistota, uznání, seberealizace);
- pravděpodobnost, že odměna závisí na úsilí tak, jak je vnímána jedincem, tzn. očekávání vztahu mezi úsilím a odměnou.

Obr. č. 5 Model expektační teorie



Zdroj: ARMSTRONG (2009, s. 306)

Autoři zmiňují, že aby úsilí bylo efektivní a vedlo k žádoucímu výkonu, je ovlivněno dalšími dvěma složkami:

- individuální schopnosti jedince (inteligence, manuální dovednosti, znalosti);
- vnímání dané role jedincem – představy o dané práci by měly být ve shodě s představami organizace (ARMSTRONG, 2009).

KOONTZ (1998, s. 449) vysvětluje, že tato teorie je více realistická, neboť zohledňuje různé individuální potřeby a cíle jednotlivců spolu s různými cíli organizace, které je však možné harmonizovat. Dále také připouští, že se cíle v průběhu času a podle místa mění. A tak je tedy úkolem manažera vytvářet pracovní prostředí pro dosahování osobních cílů a tím i udržování vysoké výkonnosti, čímž se tato přednost stává i nevýhodou této teorie vzhledem k její obtížné aplikaci.

3.4.3.2 Teorie cíle

Autory teorie cíle jsou Latham a Locke, kteří „tvrdí, že motivace a výkon jsou vyšší, jsou-li jednotlivcům stanoveny specifické cíle, jsou-li tyto obtížné, ale přijatelné, a existuje-li odezva (zpětná vazba) na výkon (ARMSTRONG, 2009, s. 306).“

Velice důležitou součástí je ale participace pracovníků na stanovování cíle. Tímto se zajistí jejich souhlas pro stanovení vyšších cílů a zároveň jsou takto i motivováni. Jak

bylo zjištěno, pracovníci jsou pak náročnějšími cíli (pokud s nimi souhlasí) vedeni k lepším výsledkům než cíli snazšími.

Zpětná vazba je prvek pro sledování své vlastní výkonnosti a zhodnocení vydaného úsilí. Jedinec tak může zkorigovat své úsilí a dát mu správný směr pro splnění vytčených úkolů.

Tato teorie stojí na otevřené komunikaci v rámci organizační struktury, a proto je pro mnoho firem neúčinná a nevhodná vzhledem k jejich byrokratickému přístupu.

3.4.3.3 Teorie spravedlnosti

To, jak lidé vnímají, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními, je předmětem teorie spravedlnosti neboli teorie ekvity. Za spravedlivé je považováno to, že se s jedincem zacházeno stejně jako s kýmkoliv jiným.

Pokud se s pracovníky zachází spravedlivě, jsou motivováni, v opačném případě jsou demotivováni, protože jsou se svou prací nespokojeni.

Adams rozlišuje dva druhy spravedlnosti:

- *distributivní spravedlnost* se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svých výsledků a v porovnání s ostatními;
- *procedurální spravedlnost* představuje to, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů užívaných v podniku (hodnocení pracovníků, povyšování atd.) (ARMSTORNG, 2009, s. 308).

KOONTZ (1998, s. 451) vysvětluje, že pokud jsou lidé odměňováni nespravedlivě, snižují výkonnost či kvalitu své práce. Pokud pocítují, že jsou odměňováni spravedlivě, tak nejspíše budou nadále pracovat se stejným zaujetím a výsledky. „Mají-li dojem, že jejich odměna je větší, než si zaslouží, mohou pracovat usilovněji. Je ale možné jim odměnu snížit.“

Nevýhodou této teorie je subjektivní posuzování spravedlivého jednání, porovnávání se s ostatními, neboť jedinec má vždy své představy zkrácené, jelikož je ovlivněn mnoha složkami své osobnosti.

3.4.4 Dvoufaktorový model

Autorem dvoufaktorové teorie motivace je F. Herzberg, který zásadně upravil Maslowovu teorii. Herzberg rozděluje faktory na dvě skupiny:

- *hygienické faktory (dissatisfactory)* jsou vnější udržovací faktory, které charakterizují pracovní prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti se zaměstnáním a špatného pracovního výkonu, ale mají malý vliv na pozitivní postoj k práci (př. oblast odměňování, vedení lidí, pracovní podmínky, administrativní procesy, pracovní jistota, společenský status, vztahy na pracovišti, životní styl);
- *motivační faktory (satisfactory)* vycházejí z vnitřní povahy jedince a motivují ho k vyššímu výkonu a k vyššímu úsilí, ale jejich neexistence nemůže vyvolat neuspokojení (př. profesní růst, kvalifikace pracovníka, uznání, odpovědnost).

Hygienické faktory jsou tedy základnou motivačních faktorů. Správným působením hygienických faktorů nedochází k demotivaci jedince, ale k jeho motivaci je nutná aktivace motivačních faktorů (FORSYTH, 2000, s. 18).

ARMSTRONG (2009, s. 304) uvádí, že Herzbergova teorie je silně kritizována kvůli nesprávné metodě výzkumu, kdy autor nezměřil vztah mezi spokojeností a výkonem, použil malý vzorek respondentů a jeho závěry jsou bezdůvodné. Proto není jasně dané, že satisfaktory zlepšují pracovní produktivitu.

KOONTZ (1998, s. 447) dodává, že Herzbergův výzkum byl ovlivněn především tím, že lidé často přisuzují dobré výsledky svému úsilí a špatné kladou za vinu jiným. Použitím jiných metod byly zjištěny jiné závěry, tudíž tato teorie nebyla potvrzena.

3.5 Motivační faktory

Každý manažer se snaží přimět své pracovníky k plnění zadaných úkolů. Jeho snaha směřuje ke vzniku určitého pozitivního vnitřního napětí, na jehož základě pracovník projeví skutečné vnitřní odhodlání ke splnění úkolu. Vzhledem k tomu, že u každého vzniká toto vnitřní napětí na základě jiných faktorů, musí manažer znát dobře své podřízené tak, aby na ně uměl cíleně působit.

Vnější pobídky tedy musí korespondovat s vnitřními postoji a osobními hodnotami pracovníka. Další nutnou podmínkou jsou i znalosti, osobní předpoklady, pracovníka a zajištění potřebných podmínek. Dle KHELEROVÉ (2006, s. 99) je vzájemná závislost těchto „tří faktorů – motivace, schopnosti dosáhnout výkonu, pracovních a organizačních podmínek – velmi podstatná“, přesto se ale často stává, že je na ni zapomínáno.

Mezi hlavní, v managementu nejvíce osvědčené, motivační faktory patří cíle, náplň práce, participace, pravomoc a odpovědnost, zpětná vazba, styl vedení, osobnost manažera, informace, sociální výhody, osobní rozvoj, vztahy na pracovišti, mzda a systém odměňování, image firmy a její postavení na trhu, vedlejší výhody a podniková kultura (KHELEROVÁ, 2006).

FORSYTH (2000) člení motivační faktory na negativní a pozitivní. Negativními faktory jsou politika a administrativní postup společnosti, dohled, interpersonální vztahy, pracovní podmínky, osobní život, bezpečnost, společenský status a plat. Mezi pozitivní faktory autor řadí dosažení cíle, uznání, náplň práce, odpovědnost, postup a růst. Autor klade důraz na věnování pozornosti oběma oblastem se snahou minimalizace negativních faktorů a naopak maximalizace užitku pozitivních faktorů.

Názory obou autorů se velmi prolínají. Vybrané motivační faktory jsou podrobněji popsány v následujících podkapitolách.

3.5.1 Pracovní podmínky

„Produktivita a efektivita jsou přímo ovlivněny tím, jak lidé pracují, a to zase vyplývá z toho, jaké jsou jejich pracovní podmínky (FORSYTH, 2000, s. 28).“ Autor dále vysvětluje, že nikdo neočekává přehnané luxusní podmínky, ale spíše očekávání pracovníků

vychází z převažující praxe. Nevšimavost nadřazených k těmto podmínkám velmi snižuje motivaci podřízených, pokud pracovní prostředí brání dobrému výkonu. Naopak donedávna výjimečné vybavení (mobil, notebook) je časem zaměstnanci považováno za základní a po jejich odebrání se cítí velmi dotčeni.

Správný manažer by měl pozorně sledovat situaci pracovního prostředí a umět jí náležitě využít. Motivační efekt často nepřichází právě tam, kde byly zlepšeny pracovní podmínky na základě požadavků pracovníků. Naopak zaměstnanci, kteří toto neočekávali, jsou touto změnou velmi pozitivně motivováni.

„Je-li odstraněno všechno rušivé, je-li k dispozici potřebné a je-li navíc prostředí příjemné, proč tedy nepracovat s maximálním nasazením (KHELEROVÁ, 2006, s. 107)?“ I když tyto aspekty působí dle autorky na motivaci a výkonnost zprostředkovaně, v mnoha případech dokážou velmi zlepšit napjaté vztahy a vzájemnou komunikaci mezi jednotlivými pracovníky i odděleními.

Oba autoři se tedy shodují v názoru, že pracovní podmínky hrají důležitou roli v motivaci k pracovnímu výkonu. Je tedy účelné tyto podmínky sledovat a náležitě je využívat ke splnění vytčených firemních cílů.

3.5.2 *Interpersonální vztahy*

Důležitým aspektem pracovní produktivity jsou i interpersonální vztahy na pracovišti. Dnešní společnost stále více směřuje k týmové práci, a proto by se manažer měl snažit vytvořit takový tým lidí, kteří budou rádi pracovat společně, a kde zároveň přesahy kompetencí nebudou mezi nimi vytvářet konflikty či napjatou atmosféru.

FORSYTH (2000, s. 28) doporučuje při pozitivním využívání interpersonálních vztahů vytvářet a stimulovat komunikaci mezi skupinami a po celé organizaci pomocí nástěnek, firemních zpravodajů, poradenských služeb či oslav a večírků zvláštních příležitostí.

Naopak KHELEROVÁ (2006, s. 105) upozorňuje na negativní stránku vztahů mezi pracovníky a vymezuje několik případů. Prvním z nich je případ, kdy „jsou mezi pracovníky velmi přátelské vztahy, jež však nevedou ke splnění cíle“ – tedy zadaného

pracovního úkolu. Druhým negativem je pevná soudržnost mezi členy týmu, která je zaměřena proti manažerovi.

Oba autoři se shodují v podpoře neformálních vazeb mezi členy týmu a KHELEROVÁ (2006, s. 105) dodává, že nutností je využití těchto vazeb „ku prospěchu pracovních činností“. Většinou dochází k této podpoře na neutrální půdě, musí být tedy jasné, že v pracovním prostředí je vždy prioritou splnění úkolu.

3.5.3 Podniková kultura

Podniková kultura je tvořena hodnotami, jež jsou sdíleny většinou pracovníků a jež jsou pro firmu typické. Dále do ní lze zařadit i styl vedení, způsob komunikace uvnitř i mimo firmu. Podniková kultura je také ovlivňována estetičností pracovního prostředí a jeho technickou vybaveností.

Základní hodnoty jsou určeny majitelem, který má jistou představu o tom, co bude ve firmě akceptováno a co bude považováno za nežádoucí. „Cílem je dosáhnout toho, aby pracovníci jednali podle těchto hodnot. Sem patří pracovní i mimopracovní chování, podávaný výkon a vztah k manažerům (KHELEROVÁ, 2006, s. 107).“

Základními faktory podnikové kultury jsou styl vedení, jenž závisí na osobnosti manažera a jeho volbě, a způsob komunikace, který se může pohybovat v rovině formální i neformální napříč celou organizací. Tyto aspekty spolu s dostupností potřebných informací zásadně ovlivňují motivaci zaměstnanců.

3.5.4 Zpětná vazba

„Žádný manažer nemá úspěch, nevěnuje-li svým pracovníkům dostatečnou pozornost a neposkytuje-li odezvu na předvedený výkon (KHELEROVÁ, 2006, s. 101).“ Zpětná vazba může mít formu kontroly, ocenění, nebo i kritiky.

Způsob kontroly je velmi ovlivněn schopností manažera rozpoznat schopnosti jednotlivých zaměstnanců. Pokud je zaměstnanec dostatečně vyspělý k převzetí této odpovědnosti a pravomoci, mohla by příliš častá kontrola působit nemotivačně a vést k napjatým vztahům na úrovni vertikální komunikace. Naopak pracovníci, kteří nejsou dostatečně připraveni k převzetí takovéto odpovědnosti, potřebují cítit jistotu správnosti

jejich jednání v podobě kontroly vedoucím pracovníkem. Zde tedy zvýšená kontrola působí pozitivně.

Ocenění jako další forma zpětné vazby skrývá mnoho směrů – od finančních přes hmotné odměny po veřejné uznání a pochvalu. Motivování pracovníka spočívá v jeho pocitu důležitosti.

Konstruktivní kritika je taková kritika, která hledá společné řešení problému. Při tomto jednání je nutné, aby zaměstnanec neztratil elán do práce a nezískal pocit křivdy. Vzhledem k obtížnosti je tento směr používán mnohem méně než předchozí praktiky.

3.5.5 *Náplň práce*

Náplň práce je jedním z motivačních faktorů, jež lze korigovat pouze v omezené míře. Možnost motivace a její efekt na zaměstnance se liší dle typu zaměstnání. Proto je velmi důležité již při náboru nových pracovníků se orientovat i na jejich zájmy, potřeby a cíle tak, aby se nový zaměstnanec ocitl v postavení, jež mu vyhovuje. U takového člověka lze předpokládat mnohem vyšší odezvu motivace a zvýšení produktivity práce než u nespokojeného zaměstnance (FORSYTH, 2000, s. 39).

KHELEROVÁ (2006) vysvětluje, že je důležité „pokusit se zajistit každému co nejatraktivnější náplň práce“ a vždy existují určité možnosti, jak tuto situaci vylepšit (např. svěřením větších kompetencí, vyšší samostatnost).

Oba autoři doporučují zatraktivnění práce především dobrou komunikací. Zaměstnanec by měl být informován a měl by mít přehled o tom, jak zapadá do celkového obrazu společnosti, jak jsou využívány výsledky jeho činnosti tak, aby chápal svůj pracovní přínos jako důležitý a cenný.

3.5.6 *Pravomoc a odpovědnost*

KHELEROVÁ (2006, s. 101) vysvětluje, že pravomoc a odpovědnost spolu úzce souvisí. „Nese-li člověk za něco odpovědnost, má mít i pravomoci o daném úkolu rozhodovat.“ Bohužel ne vždy je tomu tak, a to vede k silné nespokojenosti pracovníků.

Se zvýšením pravomocí roste i zodpovědnost, neboť daný pracovník se již neskrývá za svého nadřízeného či firmu, ale vystupuje, jedná a rozhoduje svým vlastním jménem. Tím je dosaženo větší produktivity, kvality rozhodnutí a často i kreativity pracovníka. Tuto odpovědnost musí ale pracovník přijmout. Proto je tedy úkolem manažera dodat odvahy a pomoci odpovědnost vyhledat a přijmout. To vše s ohledem na osobnost pracovníka, neboť je jasné, že ambiciózní člověk odpovědnost vyžaduje a sám vyhledává (FORSYTH, 2000, s. 43).

Oba autoři se shodují v názoru, že správný manažer musí umět delegovat některé úkoly. Navzdory nutnosti věnování času k zaučení je delegování právě tím prostředkem, který dokáže zaměstnance motivovat k větším výkonům, neboť i posiluje pocit jejich důležitosti.

4 Charakteristika objektu zkoumání

Praktická část této bakalářské práce byla zpracována ve společnosti STMicroelectronics s.r.o. Jejím cílem je zjistit úroveň motivačních faktorů a jejich využívání vedoucími pracovníky a dále poukázat na vztah pracovníků k jednotlivým motivačním prostředkům z hlediska vnímání jejich důležitosti.

4.1 Charakteristika podniku

název společnosti: STMicroelectronics s.r.o.

právní forma: společnost s ručením omezeným

sídlo: Praha 8, IBC Pobřežní 620/ 3, PSČ 186 00

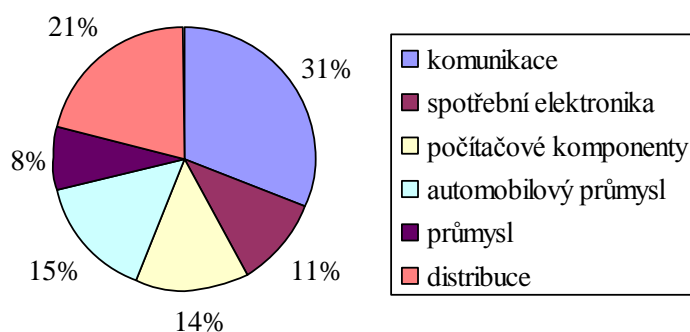
předmět činnosti: poskytování software a poradenství v oblasti hardware a software

výzkum a vývoj v oblasti přírodních a technických věd nebo společenských věd

STMicroelectronics s.r.o. (dále jen STM) je pátým největším dodavatelem z oblasti elektroniky na světě. Vzhledem k tomu, že nabízí jedno z nejširších produktových portfolií, zaujímá tato firma 5% na trhu s polovodiči. Společnost se zaměřuje na vývoj inovativních řešení v oblasti polovodičů a jejich následné využití.

Hlavními odvětvími STM jsou komunikace, spotřební elektronika, počítačové komponenty, automobilový průmysl, průmysl a distribuce, které zobrazuje následující graf.

Graf č. 1 Hlavní odvětví STM



Zdroj: STM, Company Presentation (2011),
http://www.st.com/internet/com/CORPORATE_RESOURCES/COMPANY/COMPANY_PRESENTATION/euro_1a.pdf

STM vznikla sloučením dvou polovodičových společností – italské SGS Microelettronica a francouzské Thomson Semiconducteurs roku 1987.

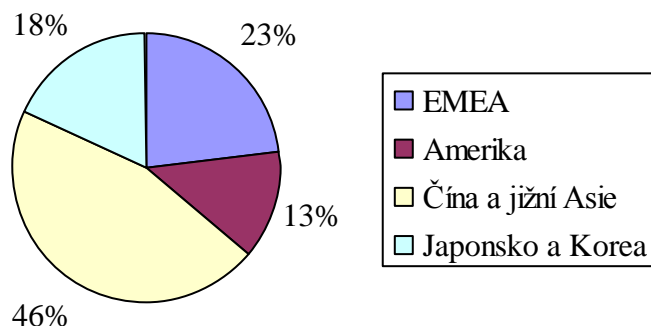
Druhou linií společnosti je ST – Ericsson (dále jen STE), jež je z jedné poloviny vlastněna společností Ericsson. STE se zaměřuje na polovodičové součástky a platformy pro mobilní telefony.

V současnosti ve společnosti pracuje přibližně 53 000 zaměstnanců v 16 moderních výzkumných a vývojových institucích a ve 39 designových a aplikačních střediscích. Společnost má i 15 hlavních výrobních závodů a 78 obchodních zastoupení v 36 zemích světa. Z celkového počtu zaměstnanců se přibližně 40% z nich věnuje výzkumu a 60 % z nich výrobě produktů.

Celosvětové působení společnosti dalo vzniku čtyřem hlavním centrálám (viz Příloha č. 2) se společným firemním ústředím v Ženevě:

- EMEA (Europe, Middle East and Africa) – Evropa, střední východ a Afrika se sídlem v Ženevě,
- Amerika se sídlem v Carrolltonu (Texas),
- Čína a jižní Asie se sídlem v Šanghaji,
- Japonsko a Korea se sídlem v Tokiu.

Graf č. 2 Tržby dle oblastí pro rok 2010



Zdroj: STM (2011),
http://www.st.com/internet/com/about_st/st_company_information.jsp

Graf č. 2 zobrazuje procentuální rozdělení tržeb pro rok 2010 mezi tato střediska z celkového příjmu 10,35 miliardy US \$.

Společnost STM a STE dlouhodobě dosahuje zisku (kromě roku 2009). Pro rok 2010 byla tedy schopna investovat téměř 23 % svých příjmů na výzkum a vývoj, kde dlouhodobě pracuje přibližně čtvrtina z jejich zaměstnanců.

Pobočka, spadající pod ústředí EMEA, byla v České republice založena roku 2002 v Praze. Jejím hlavním zaměřením je vývoj počítačových komponentů, komunikace (mobilní čipy) a spotřební elektroniky.

Sto šedesát devět pracovníků české pobočky lze charakterizovat z několika hledisek:

Tabulka č. 2 Charakteristika zaměstnanců

hledisko	proměnné	absolutní četnost	relativní četnost
pohlaví	ženy	9	5,3%
	muži	160	94,7%
úroveň řízení	v řídicí pozici	25	14,8%
	podřízení	144	85,2%
pracovní zařazení	STE	28	16,6%
	STM	129	76,3%
	podpora pro zaměstnance	12	7,1%
národnost	česká	100	59,2%
	slovenská	50	29,6%
	ostatní	19	11,2%

Zdroj: Konzultace s Janem Aldorfem

Vývojové zaměření české pobočky jasně vysvětluje majoritní převahu mužského pohlaví. Věkový průměr zaměstnanců se dlouhodobě pohybuje kolem 33 let z intervalu od 24 let do 60 let. Vzhledem k založení české pobočky je doba působnosti zaměstnanců ve firmě 5 až 6 let. Tento fakt je dále také ovlivněn tím, že pro většinu pracovníků se jedná o první či druhé zaměstnání, a tak velmi často pociťují potřebu zkusit něco nového v jiné společnosti. Přesto se lidé do STM po čase vrací zpět.

STM přijímá vysoké procento absolventů VŠ (93%) elektrotechnického zaměření na plný úvazek, který vzhledem k náročnosti práce příliš neumožňuje další studium. Proto v současné době v STM pracují pouze tři studenti doktorského studia (Ph.D.).

4.2 Struktura společnosti

V čele společnosti stojí prezident a generální ředitel, jež je zároveň vedoucí osobou CEO (Chief Executive Officer of STM), který předsedá výkonnému a strategickému výboru. Jeho hlavním poradcem je vedoucí COO (Chief Operating Officer), jenž vede jednotlivé centrály společnosti. Česká pobočka spadá pod centrálu EMEA, které se průběžně zodpovídá (viz Příloha č. 3). Společnost je řízena centrálně ředitelem a radou, kteří delegují, vedou a předávají pravomoci odpovědným manažerům.

Vedení české pobočky je reprezentováno jednatelem společnosti, který řídí úsek vývoje produktů a administrativní a provozní podporu společnosti (viz Příloha č. 4). Elektroinženýry lze dle druhu jejich zaměření rozčlenit do dvou linií STE a STM. Administrativní podpora tvoří minoritní část společnosti. Jejimi hlavními složkami je oddělení personální, účetní a finanční, public relations², oddělení PC grafiky, zajištění recepce a servisu pro zákazníka, kde probíhá technická podpora a správa objednávek.

Elektroinženýři jsou sdruženi do projektových týmů, které jsou z 90 % stálého charakteru, avšak při zadání nezvyklého či většího projektu jsou týmy vytvářeny i na kratší období. Každý tým má kolem tří až čtyř členů, kteří jsou vedeni team leaderem, jež má na starosti projektové řízení a je odpovědný za konkrétní dokončení projektu. Team leaderem je většinou profesně starší, zkušenější pracovník, o jehož odpovědnosti rozhoduje manažer. Každý manažer má na starosti tři až pět team leaderů, o které se stará, ročně je hodnotí a navrhuje je na jednotlivá školení pro jejich rozvoj.

Řízení pracovníků je uskutečňováno především na bázi přirozené autority. Tento fakt se velmi projevuje při týmové spolupráci, kdy elektroinženýři mají stejné znalosti. Přesto je zde vyčleněna autorita team leadera, který je zodpovědný za rozdělení práce a kontrolu výsledků jednotlivých zaměstnanců. Celková odvedená práce je shrnuta v týdenních intervalech v tzv. „operational review“. Během stanovené doby zpracovávání zadaného projektu není zaměstnanci do práce zasahováno.

² public relations – oddělení pro styk s veřejností, „mezi hlavní nástroje PR patří vztahy s tiskem, publicita produktu, firemní komunikace, lobování a poradenství (KOTLER, 2007)“

Řízení jednotlivých projektů probíhá na několika úrovních. Z celosvětového hlediska projekty zobrazují určitý směr společnosti, jenž naplňuje stanovené cíle. Další vedení je na úrovni jednotlivých poboček pomocí team leaderů. Zároveň zde působí i hladina potřeb zákazníka, jež je jednou z nejdůležitějších složek ovlivňujících nové vznikající projekty a jejich řízení a zároveň je zpětnou kontrolou kvality vyvinutých produktů.

4.3 Motivační mechanismus

Ve společnosti STM jsou zaměstnanci motivováni jak pozitivními, tak i negativními motivačními faktory, které směřují zaměstnance k vytčeným podnikovým cílům.

4.3.1 Firemní kultura

Firemní kultura české pobočky je převzatá z mateřské společnosti a je celosvětově sjednocená. Drobnou odlišností české pobočky je větší zaměření na teambuildingové aktivity.

Misí neboli posláním společnosti je nabízet strategickou nezávislost jejich partnerům po celém světě a být ziskovým a životaschopným dodavatelem polovodičů se širokým zaměřením.

Vizí společnosti je stát se nezpochybnitelným vůdcem v oblasti sbližování s multimedií a výkonných aplikací, věnovat značné prostředky na inovaci produktů a stále více se stávat poskytovatelem řešení.

Hodnotami jsou především ekologie (třídění odpadu, využívání elektronické distribuce dat), dobrovolnické aktivity, v jejichž rámci se ročně mohou pracovníci zdarma podílet na podpoře jednotlivých projektů (likvidace povodňových škod, podpora volnočasového klubu pro důchodce) a zdraví člověka. Tyto hodnoty se prolínají celou společností a její činností.

Celkově firma velmi apeluje na péči o své zaměstnance, která se projevuje hlavně v rovnosti zdraví. Tato nadstandardní zdravotní péče je poskytována všem pracovníkům ve stejné kvalitě bez ohledu na dosažené pracovní postavení ve společnosti.

Sociální citění ve firmě tvoří velmi důležitou složku firemní kultury. V celé společnosti převládají spíše neformální vztahy. V rámci týmové spolupráce vedou neformální vztahy mezi vedoucími a podřízenými zaměstnanci, což se promítá i do způsobu komunikace (tykání). Celý tento koncept je umocněn celosvětovou volností dress code³.

Celý tento koncept je neustále podporován firemním časopisem, který vychází celosvětově a vzhledem k ekologickému aspektu firmy je distribuován elektronicky. Do tohoto časopisu může každý zaměstnanec přispívat různými články.

Důležité tedy je, aby personální politika byla v souladu s těmito hodnotami, které jsou sdíleny v pracovním kolektivu a podporují motivaci zaměstnanců k optimálnímu pracovnímu výkonu, jenž směřuje ke splnění cílů pracovníka. Tyto cíle by tedy měly být v souladu s hodnotami společnosti.

4.3.2 Hodnocení pracovního výkonu

Každý pracovník prochází ročním hodnocícím pohovorem, který probíhá mezi zaměstnancem a manažerem. Zaměstnanci s velmi dobrým či naopak s velmi špatným pracovním výkonem se účastní hodnocících pohovorů s půlroční frekvencí opakování. Tyto pohovory jsou pro ostatní zcela dobrovolné. Vyplněný formulář vycházející z těchto pohovorů je uložen do firemní intranetové databáze, kde je zpětně dohledatelný.

4.3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání zaměstnanců vyplývá z formálních hodnocících pohovorů. Manažer ve spolupráci s team leaderem navrhuje vhodná školení pro jednotlivé zaměstnance. Na základě své vlastní iniciativy může pracovník neformálním způsobem o školení požádat.

Každý pracovník absolvuje průměrně čtyři až šest školení ročně, která jsou shrnuta do školicího plánu. Dle potřeby zaměstnance jsou školení zaměřena na technické znalosti (hard skills) nebo komunikaci, vedení (soft skills).

³ dress code – předpis ohledně oděvu (<http://translate.google.cz>)

Anglický jazyk je hlavním komunikačním jazykem v rámci celé společnosti, a proto je požadováno dosažení určité minimální úrovně znalosti, která může být prohlubována pomocí jazykových kurzů. Vzhledem k širokému spektru národností ve firmě mají cizinci možnost i kurzu českého jazyka.

Účinnost jednotlivých školení a kurzů je měřena pomocí testů, jež jsou absolvovány před kurzem a i hned po něm. Není tedy ověřováno a kontrolováno využívání získaných znalostí v praxi.

4.3.4 Kariéra

Plánování kariéry se odvíjí ve dvou liniích – manažer a technický expert. Manažer získává vedoucí pozici a větší pravomoci rozhodování. Naopak technický expert dostává těžší projekty od důležitějších zákazníků. Nemá ale rozhodující funkci a jeho pravomoci jsou na stále stejné úrovni.

4.3.5 Plat a odměňování

Frekvence zvyšování platu je jednou do roka, jelikož je podložena ročním hodnotícím pohovorem. Výše platu se nemusí odvíjet od výše pracovní pozice a je ovlivňována z několika hledisek – vyjádřením manažera a nadřízené centrály a možnostmi personálního oddělení.

Personální oddělení je limitováno celkovým mzdovým rozpočtem, jenž je vytvářen na základě průměrného platu v oboru a jenž je dále členěn na jednotlivé pracovní týmy.

V rámci odměňování je možné získat roční bonus, který představuje mimořádné ocenění na bázi celého roku. Odměny za jednotlivé projekty jsou dle rozhodnutí vedoucího manažera (společná večeře, flexipass).

4.3.6 Benefit

Firemní benefity jsou naprosto shodné pro všechny zaměstnance české pobočky. Mezi hlavní benefity lze zařadit:

- plně hrazené stravenky,

- čtvrtletně vyplácené flexipass,
- jazykové kurzy,
- penzijní připojištění a životní pojištění,
- nemocenskou,
- mateřskou a otcovskou dovolenou.

Dalšími výhodami je navýšení dovolené a pracovního volna s náhradou mzdy (svatba, narození dítěte), příspěvky na kolektivní sport v rámci firemního kolektivu a rozšíření školení na bezpečnost práce a první pomoc.

4.3.7 Pracovní podmínky

Délka pracovní doby je založena na flexibilním systému s ohledem na předem dané rozmezí, kdy zaměstnanec musí být přítomen. Dále je také povinen organizovat si pracovní dobu tak, jak to situace a jeho nadřízený vyžaduje. Zaměstnancům je ale spíše ponechána extrémní volnost, kdy při zadaném úkolu je pozornost orientována na výsledek a v průběhu jeho plnění není zaměstnanec kontrolován. Zde se tedy projevuje značná výhoda týmové práce. Kancelář dále poskytuje volně dostupné občerstvovací prostředky.

Veškeré tyto aspekty mohou ovlivňovat úroveň pracovní motivace jedince, který tak může být podnícen k většímu pracovnímu úsilí, zvýšené výkonnosti a celkové spokojenosti pracovníka.

5 Vlastní výsledky práce

Úroveň motivace zaměstnanců a jejich vztah k jednotlivým oblastem na motivaci působící byly zkoumány pomocí dotazníkového šetření (viz. Příloha č. 1). Cílem šetření bylo zjistit aktuální využívání motivačních prostředků, spokojenost s charakterem práce, finančním ohodnocením a další postoje vzorku zaměstnanců. Toto šetření bylo podkladem pro vypracování možných návrhů na zlepšení v oblasti motivace pracovníků STM.

Návratnost vyplněných dotazníků byla téměř 43 % z celkového počtu sedmdesáti distribuovaných dotazníků, což bylo možná podníceno osobní distribucí a úvodním seznámením s jejich následným využitím.

5.1 Charakteristika respondentů

Z celkových třiceti respondentů mají naprostou převahu muži (93 %) (viz. Příloha č. 5), což odpovídá celkové struktuře zaměstnanců společnosti STM. 73 % lidí je ve vedoucí pozici (viz. Příloha č. 6). Tento fakt je dán zejména víceúrovňovou strukturou řízení (manažeři, team leadeři) a dále také systémem práce.

Zaměstnanci ve věku 31 až 40 let představují 60 % respondentů (viz. Příloha č. 7). Lze tedy předpokládat, že tato věková skupina má již jisté pracovní zkušenosti, jež jsou u naprosté většiny podloženy vysokoškolským vzděláním (viz. Příloha č. 8), které vyplývá z vysoce odborně technického zaměření práce.

Více než polovina zaměstnanců pracuje ve společnosti STM 4 až 6 let (viz. Příloha č. 9) a pouze jedna třetina pracovníků je stálého charakteru. Vzniká zde tedy otázka, kdo je nositelem knowhow firmy.

5.2 Analýza výsledků

Dotazník se skládá z několika skupin otázek, které se týkají důležitých oblastí ve vztahu k pracovní činnosti, a proto mají jistý podíl na ovlivňování úrovně motivace pracovníků. Tyto oblasti jsou popsány v následujících podkapitolách.

5.2.1 Kvalita práce

Kvalita práce je jedním z klíčových prvků dynamiky a prosperity každé firmy. Všichni respondenti se domnívají, že odvádějí kvalitní práci (viz. Příloha č. 10). Převážná většina považuje svou práci za kvalitní a odvedenou v daném termínu, ačkoliv převažuje názor, že k tomu nejsou nadprůměrně motivováni. Vzniká zde tedy otázka, jak více motivovat zaměstnance, protože 47 % vůbec není, nebo je slabě motivováno ke kvalitnímu pracovnímu výkonu.

Čtvrtina vedoucích pracovníků se cítí nedostatečně motivována, což může negativně přispívat ke zjištěné skutečnosti, že téměř 55 % podřízených se také necítí motivováno k odvedení kvalitní práce (viz. Příloha č. 11).

Spokojenost s pracovními podmínkami dosahuje až 77 % (viz. Příloha č. 10). Zatímco téměř 88 % vedoucích prohlašuje, že má vše potřebné k tomu, aby mohli dobře pracovat, skoro 32 % podřízených zaměstnanců tento dojem spíše nemá (viz. Příloha č. 11). Proto je důležité, aby vedoucí pracovník byl schopen zjistit skutečné potřeby svých podřízených, a je na zvážení, co firma může udělat více pro zlepšení těchto podmínek.

5.2.2 Zaměstnanecké výhody

Přestože zaměstnanecké výhody jsou často využívány, postoj zaměstnanců k této oblasti se jeví jako ne příliš klíčový (viz. Příloha č. 12).

5.2.3 Motivační prostředky

Motivační prostředky tvoří důležitou oblast stimulů, jež jsou využívány v rámci společnosti (viz. Příloha č. 13). Mezi pět nejdůležitějších prostředků patří příjemný pracovní kolektiv, který je hodnocen velmi kladně (viz. Příloha č. 22), orientace na výsledek práce, pružná pracovní doba, možnost postupu a volné dny nad rámec zákona. Pět nedůležitými prostředky byly vybrány životní pojištění a firemní nadstandardní lékařské prohlídky, jež jsou nákladově náročným benefitem, a proto by společnost měla zvážit, zda vůbec má význam toto zaměstnancům nabízet. Dále žádný dress code, jež je nejspíše brán jako samozřejmost, jazykové kurzy a firemní auto, počítač a mobil, jež jsou

spíše považovány za pracovní nástroje. Dalšími navrhovanými motivačními prostředky jsou finanční bonusy, firemní školka, příspěvek na bydlení a možnost práce z domova.

Dle teorie ERG lze za potřeby existenční považovat zaměstnanecké výhody, jež pro zaměstnance představují jistotu, a je viditelné, že jsou jimi považovány za samozřejmé. Potřeby vztahové jsou dány již samotným týmovým charakterem vykonávané práce. Potřeby růstové jsou představovány možností postupu, jež patří mezi pět nejdůležitějších motivačních prostředků.

Není překvapením, že výsledek práce se umístil na druhém místě z hlediska motivačních prostředků, protože sami pracovníci (v naprosté většině vývojové týmy), pak vidí následné využití výsledků své práce v dalších procesech. Výsledek práce pro zaměstnance představuje hodnotu cíle, jež s pravděpodobností dosažení výsledku podloženou týmovým charakterem práce, vysvětluje motivaci pomocí Vroomovy expektační teorie.

5.2.4 Plat a finanční motivace

Finanční motivace a plat jsou jedním z nejsilnějších motivačních faktorů dnešní doby. Respondenti upřednostňují finanční motivaci před ostatními motivačními prostředky, zejména nefinančního rázu (viz. Příloha č. 14).

Plat jako základní mzda je dle názoru zaměstnanců stanoven adekvátně k pracovnímu nasazení a k odvedené práci, tzn. plat odpovídá dosaženému pracovnímu výkonu (viz. Příloha č. 15). Základní mzda tedy velmi dobře motivuje zaměstnance.

Dle teorie instrumentality (viz. podkapitola 3.41) představují tyto motivační prostředky *podobu cukru*, se kterou je nutné zacházet velmi opatrně. Je důležité, aby každý vedoucí pracovník uměl tuto formu motivace správně propojit s odvedeným výkonem.

Plat v roli klíčového motivátoru hraje vyšší význam pro skupinu podřízených zaměstnanců v porovnání se skupinou vedoucích (viz. Příloha č. 16), jelikož nadřízení pracovníků mohou být více uspokojeni dle Maslowy hierarchie potřeb v oblasti seberealizace, nebo dle Alderferovy teorie ERG potřebami růstovými či dle názoru McCleallenda potřebou výkonu a moci. U vedoucích pracovníků také není tak vyhraněná

motivační úloha výše platu jako u podřízených pracovníků. Tři čtvrtiny respondentů by si představovaly vyšší navýšení platu (viz. Příloha č. 17).

5.2.5 *Vztahy mezi vedoucími a podřízenými pracovníky*

Podřízení si váží svých vedoucích jak po odborné a lidské stránce, tak i jako vedoucích pracovníků (viz. Příloha č. 18) a vytváří tak předpoklad pro jejich pozitivní motivaci (Maslowova teorie – potřeba uznání). Naopak i podřízení jsou motivováni faktorem dobrého vedoucího.

Sami nadřízení by si měli uvědomit, že motivace je finančního i nefinančního charakteru a měli by vhodně kombinovat obě základní oblasti motivačních prostředků – např. využívat velmi pozitivního zjištění, že jsou pro podřízené zaměstnance přirozenou autoritou (viz. Příloha č. 19) – být příkladem pro ostatní pomocí mezilidské role vedoucího a role vůdčí osobnosti (viz. podkapitola 3.1.1.1).

Zaměstnanci dostávají jasně zadané úkoly, rozumějí pokynům nadřízených, tudíž jsou přesvědčeni, že jejich nadřízení schopně delegují (viz. Příloha č. 20).

Vztahy s regionem lze chápat jako vnější stimuly pro práci lokálních zaměstnanců. Více než tři čtvrtiny pracovníků jsou spokojeni s komunikací s regionálními nadřízenými, přesto téměř třetina zaměstnanců nemá radost z toho, jak je pobočka vnímána regionem (viz. Příloha č. 21).

5.2.6 *Charakter práce*

Převážná většina respondentů pracuje v týmu (viz. Příloha č. 23), kde pozitivní výsledky průzkumu ukazují, že skladba zaměstnanců, vedení týmů a způsob práce vyhovují naprosté většině zaměstnanců (viz. Příloha č. 24). Na druhou stranu je patrné, že stále složení týmů nevyhovuje 60 % respondentům, což vzhledem k faktoru mezilidských vztahů může velmi ovlivňovat pracovní motivaci. Dále je vidět, že se ve společnosti silně uplatňuje myšlenka týmové rovnosti (viz. Příloha č. 25).

Vzhledem k naprosto převažujícímu týmovému charakteru práce jsou výsledky Přílohy č. 26 nereprezentativní díky malému počtu respondentů pracujících individuálně.

5.2.7 Vzdelávání

Nejdůležitější faktorem je obecně považována profesní odbornost dosažená prostřednictvím vzdělání (viz. Příloha č. 27). Stálo by za zvážení, zda školení jsou skutečně nutná, neboť převážná většina vyjadřuje názor, že jim školení nepřinášejí nové informace nutné k výkonu práce.

5.2.8 Zpětná vazba

Pro 95 % respondentů je zpětná vazba velmi důležitým faktorem, proto by bylo vhodné zvýšit její frekvenci (viz. Příloha č. 28). Je stejně důležitá jak pro zaměstnance ve vedoucí pozici, tak zaměstnance řízené (viz. Příloha č. 29). Téměř 55 % podřízeným zaměstnancům se nedostává zpětná vazba od nadřízených často.

5.2.9 Pracovní spokojenost

Přes 93 % respondentů je spokojeno se zaměstnáním u STM, přestože 23 % spíše uvažuje o změně zaměstnání a čtvrtina by znovu ne zvolila tuto společnost (viz. Příloha č. 30). U téměř čtvrtiny respondentů náplň práce nesplnila jejich očekávání.

5.2.10 Společné citění

Z Přílohy č. 31 je patrné, že zaměstnanci jsou ztotožněni s hodnotami a posláním společnosti. Přesto by celková vize firmy měl být více komunikována, protože více než polovina respondentů jí není motivována k lepšímu pracovnímu výkonu. 10 % respondentů se ve společnosti STM necítí celkově dobře.

5.3 Návrhy na zlepšení

Návrhy na zlepšení ve společnosti STM vycházejí z výsledků dotazníkového šetření. Pro správnou motivaci pracovníků je velmi důležité, aby vedoucí pracovníci opravdu kvalitně řídili svůj tým a dokázali tak reagovat na potřeby svých podřízených. Proto je nutné zvýšit úroveň *soft skills*⁴ pro oblast vedení tak, aby byli schopni rozpoznat

⁴ soft skills – soubor měkkých dovedností a schopností, které má každý ve vztahu k sobě, ve vztahu k ostatním a ve vztahu k určitým metodám práce (MÜHLLEISEN, 2008)

vnitřní motivy jednotlivých pracovníků a podpořili je odpovídajícími vnějšími stimuly, jež budou cíleně zvyšovat pracovní výkonnost a celkovou motivaci zaměstnanců.

Pro cílené motivační působení je ale nutné stanovit kritéria hodnocení kvality práce a dále s nimi pracovat. Zpětná vazba od vedoucích pracovníků je jedním z nejdůležitějších aspektů v této oblasti. Roční hodnotící pohovory představují téměř minimální možnosti pro přizpůsobení stimulů aktuálním potřebám jedinců a zhodnocení kvality jejich výkonů. Každý vedoucí pracovník by měl podávat adekvátní zpětnou vazbu svému týmu po každém zpracování jednotlivého projektu, při čemž by měl využívat jak formálního, tak i neformálního typu této vazby – pochvaly, uznání, ale i kritiky. Schopnost využívat systému pracovního hodnocení jako nástroje operativního vedení lidí by měla být jedním z předpokladů při výběru pracovníků do vedoucích pozic. Každý zaměstnanec by tedy měl mít jasnou představu o kvalitě své práce, která je hodnocena na bázi předem stanovených pracovních cílů.

Firemní kultura a možnosti motivačních prostředků by měly respektovat lokální specifika zemí, kde jednotlivé pobočky sídlí. Ačkoli je celosvětový koncept rovných podmínek jistě zajímavým prvkem firemní kultury, jsou nadstandardní zdravotní prohlídky pro českou pobočku zbytečným nákladem, stejně tak jako životní pojištění. Vzhledem k vysokoškolskému studiu je předpokládána jistá úroveň cizích jazyků, která je v dnešní době součástí moderního vzdělání, tudíž i jazykové kurzy jsou přežitým benefitem.

Efektivita vynaložených nákladů na firemní vzdělávání by měla být zhodnocena z hlediska praktického využití získaných poznatků. Testy znalostí by měly být prováděny nejen před a po absolvování školení, ale i v delší časové sekvenci tak, aby bylo zjištěno skutečné aplikování vědomostí v praxi. Dle těchto výsledků by měla být stanovena nutnost dalšího vzdělávání, na základě které by byl vytvořen plán školení pro jednotlivé zaměstnance.

Vzhledem k nákladům vynaloženým na nové zaměstnance je potenciální obrat zaměstnanců možnou hrozbou pro společnost STM. Stálo by tedy za úvahu, jak částečně tuto tendenci zvrátit. Jedním z navrhovaných řešení je forma finančního bonusu za podaný pracovní výkon, která se váže na správné využívání pracovního hodnocení.

Dalším řešením je posílení dobrého jména společnosti, ať už v rámci public relations či interní firemní komunikace. K podpoře společného firemního citění a většího ztotožnění zaměstnance s firemními hodnotami je nutné posunout firemní komunikaci na vyšší úroveň, tzn. více profesionálně komunikovat prostřednictvím vedoucích zaměstnanců.

Nadřízení zaměstnanci by také měli více komunikovat mzdovou a personální politiku společnosti ve vztahu k zaměstnancům, tzn. pracovat s reálnými a nereálnými očekáváními (např. informovat o úrovni mezd v daném oboru).

Tato řešení by mohla být financována ze snížených nákladů na nadbytečná školení a na benefity, jež zaměstnanci považují za nedůležité.

V neposlední řadě i zlepšení pracovních podmínek, přestože byly hodnoceny převážně kladně, může zlepšit spokojenost zaměstnanců. Dosavadní pracovní flexibilita může být podpořena možností práce z domova, vzhledem k tomu, že společnost STM dává svým zaměstnancům extrémní volnost a orientuje se na výsledek práce.

Aplikací těchto návrhů dojde ke zlepšení všeobecné pracovní spokojenosti, která by byla podložena správným motivováním zaměstnanců prostřednictvím vedoucích pracovníků. Stabilitu a přizpůsobivost jednotlivých prvků je nutné zaštitit lepší úrovní komunikace v rámci celé organizace.

6 Závěr

Tato bakalářská práce měla za cíl charakterizovat základní pojmy vztahující se k oblasti motivace a řízení a představit hlavní motivační teorie, na jejichž základě následoval praktický výzkum motivačního mechanismu v konkrétním podniku. Syntézou těchto poznatků bylo možné dospět k návrhům možných zlepšení.

Motivační mechanismus je významnou součástí každého podniku, neboť je důležitým prvkem jak pro zaměstnance, tak i pro jeho vedení. V dnešní době hraje čím dál větší roli nejen systém odměňování a finanční motivace, ale i oblast benefitů a příjemného pracovního prostředí, jež společně vytváří plodné podmínky pro kvalitní práci zaměstnance. Proto by pracovní motivace neměla být rozhodně podceňována, ba naopak by měla být neustále rozvíjena tak, aby vytvářela dynamické prostředí pro podporu a rozvoj zaměstnance. Neboť to je silnou konkurenční výhodou, která rozhoduje ve prospěch podniku při dnešní tvrdé konkurenci, v získání těch nejschopnějších pracovníků.

Majoritní část podnikových motivačních programů představuje motivace finančního charakteru, která je zaměstnanci nejvíce požadována. Ačkoliv tato stimulace přináší téměř jistý výsledek motivačního působení, často bývá nesprávně používána a je také pro podnik nákladově náročnější.

Přestože větší orientace na motivaci nefinančního rázu jde ruku v ruce s nelibostí zaměstnanců, z dlouhodobého hlediska přináší více možností k jejich motivaci. K tomu je zapotřebí i správného pochopení a zdůraznění role manažera, jakož to rozhodující osoby ve výběru motivačních prostředků. Význam komunikace v rámci celé organizační struktury je další rozhodující složkou tohoto procesu. Dalo by se říci, že finanční motivace je v dnešní době přeceňována, a při větším zapojení ostatních motivačních prostředků a správné stimulaci prostřednictvím manažera, lze dosáhnout stejného výsledku s nižšími náklady.

Motivační mechanismus v řízení podniku má významný podíl na jeho efektivitě a schopnosti dosažení vytyčených cílů. Neexistuje však jednotný koncept, jenž by mohl být aplikován bez ohledu na firemní kulturu, specifické zaměření zaměstnanců a jejich lokální požadavky, odlišnost prostředí či individuální potřeby jednotlivých pracovníků.

7 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. *Employee Reward Management and Practice*. 2. vydání. London: Kogan Page, 2007 548 s. ISBN 978-0-7494-4962-9.

ARMSTRONG, Michael. *How to Manage People*. 1. vydání. London: Kogan Page Limited, 2008, 154 s. ISBN 978-0-7494-5241-4.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 6.vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 2. Praha : Grada Publishing a.s., 2010. 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

CRKALOVÁ, Anna. *Jak zefektivnit práci v týmu : Vedení lidí v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 195 s. ISBN 978-80-247-1624-4.

FOOT, Margaret, HOOK, Caroline. *Personalistika*. 1. vydání. Praha: Komputer Press, 2002, 462 s. ISBN 80-7226-515-6.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1. vydání. Praha: Computer Press, 2000, 121 s. ISBN 80-7226-386-2.

HORALÍKOVÁ, Marie. *Personální řízení*. Praha : Credit, 2003. 256 s. ISBN 80-213-0646-7.

HRON, Jan. *Teorie řízení*. 4. vydání. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2000. 138 s. ISBN 80-213-0695-5.

KHELEROVÁ, Vladimíra. *Komunikační a obchodní dovednosti manažera*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 142 s. ISBN 80-247-1677-1.

KOHOUTEK, Rudolf. *Základy sociální psychologie*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 1998. 181 s. ISBN 80-7204-064-2.

KOONTZ, Herold, WEIHRICH, Heinz. *Management*. Praha : East Publishing, 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

KOTLER, Philip, SAUNDERS, Veronica; ARMSTRONG, Gary. *Moderní marketing*. 4. vydání. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. 1041 s. ISBN 80-247-1545-7.

MÜHLEISEN, Stefan. *Komunikační a jiné měkké dovednosti: Soft skills v praxi*. Praha: Grada Publishing a.s., 2008. 183 s. ISBN 978-80-247-2662-5.

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

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského jednání a její řízení*. 1. vydání. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

NAKONEČNÝ, Milan. *Psychologie osobnosti*. Praha: Academia, 2009. 620 s. ISBN 978-80-200-1680-5.

NIERMEYER, Diner, SEYFFERT, Manuel. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2006. 254 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 2007, 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

PROVAZNÍK, Vladimír. *Motivace pracovního jednání: pro studium na VŠE*. 2. vydání. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2004, 124 s. ISBN 80-245-0703-X.

Internetové zdroje:

Google překladač [online]. 2011 [cit. 2011-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://translate.google.cz/>>.

Justice.cz : *Oficiální server českého soudnictví*. [online]. 2011 [cit. 2011-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://portal.justice.cz>>.

STMicroelectronics [online]. 2011 [cit. 2011-03-25]. Dostupný z WWW: <<http://www.st.com>>.

Sales By Market Segment. In *Company Presentation* [online]. [s.l.] : STM, 2011-02-21 [cit. 2011-02-22]. Dostupný z WWW: <http://www.st.com/internet/com/CORPORATE_RESOURCES/COMPANY/COMPANY_PRESENTATION/euro_1a.pdf>.

STMicroelectronics [online]. January 2011 [cit. 2011-02-27]. Company Information. Dostupný z WWW: <http://www.st.com/internet/com/about_st/st_company_information.jsp>.

8 Přílohy

Příloha č. 1: Dotazník

Příloha č. 2: Globální pohled na STM

Příloha č. 3: Globální organizace STM

Příloha č. 4: Struktura české pobočky

Příloha č. 5: Grafické rozlišení respondentů dle pohlaví

Příloha č. 6: Grafické rozlišení respondentů dle vedení lidí

Příloha č. 7: Věková struktura respondentů

Příloha č. 8: Grafické rozlišení respondentů dle dosaženého vzdělání

Příloha č. 9: Doba působnosti respondentů v STM

Příloha č. 10: Kvalita práce

Příloha č. 11: Kvalita práce dle vedení lidí

Příloha č. 12: Zaměstnanecké výhody

Příloha č. 13: Motivační prostředky

Příloha č. 14: Finanční motivace

Příloha č. 15: Plat

Příloha č. 16: Plat dle vedení

Příloha č. 17: Navýšení platu

Příloha č. 18: Vztah k nadřízenému pracovníku

Příloha č. 19: Vedoucí pracovník

Příloha č. 20: Delegování

Příloha č. 21: Vztahy s regionem

Příloha č. 22: Pracovní vztahy

Příloha č. 23: Styl práce

Příloha č. 24: Týmová práce

Příloha č. 25: Týmová rovnost

Příloha č. 26: Individuální práce

Příloha č. 27: Vzdělávání

Příloha č. 28: Zpětná vazba

Příloha č. 29: Zpětná vazba dle vedení lidí

Příloha č. 30: Pracovní spokojenost

Příloha č. 31: Společné citění

Příloha č. 1: Dotazník

Vážená paní, vážený pane,

obracím se na Vás a prosím o vyplnění následujícího anonymního dotazníku. Tento dotazník bude sloužit pro účely mé bakalářské práce na téma Motivační mechanismus v řízení podniku. Vaše názory a postoje v něm vyjádřené mi pomohou bakalářskou práci obhájit.

Předem Vám velmi děkuji.

S pozdravem,

Tereza Soudná

I. ČÁST INFORMATIVNÍ

Vyberte, prosím, jednu z nabízených odpovědí.

pohlaví	<input type="checkbox"/> muž	<input type="checkbox"/> žena	
vedení lidí	<input type="checkbox"/> řídím	<input type="checkbox"/> neřídím	
věk	<input type="checkbox"/> 15-30 let	<input type="checkbox"/> 31-40 let	<input type="checkbox"/> 41 a více let
vzdělání	<input type="checkbox"/> ZŠ	<input type="checkbox"/> SŠ	<input type="checkbox"/> VŠ
doba působnosti v STM	<input type="checkbox"/> 1-3 roky	<input type="checkbox"/> 4-6 let	<input type="checkbox"/> 7 a více let

II. ČÁST ZJIŠŤOVACÍ

V následujících otázkách vyberte, prosím, jednu z nabízených odpovědí dle této stupnice:

1	2	3	4
rozhodně ne	spíše ne	spíše ano	rozhodně ano

V otázkách č. 7 a č. 35 se, prosím, řiďte danými pokyny.

V otázce č. 10b a č. 52, prosím, vypište odpověď.

V otázce č. 25 postupujte dle Vašeho pracovního zařazení a volte jednu z nabízených odpovědí ano či ne.

1	2	3	4
rozhodně ne	spíše ne	spíše ano	rozhodně ano

1. Zaměstnanecké výhody využívám často.	1	2	3	4
2. V STM se cítím celkově dobře.	1	2	3	4
3. Množství práce neovlivňuje její kvalitu.	1	2	3	4
4. Zpětná vazba od vedoucího pracovníka je pro mne velice důležitá.	1	2	3	4
5. Jsem velmi dobře motivován pro to, abych odváděl kvalitní a špičkovou práci.	1	2	3	4
6. Jsem spokojený s frekvencí přidávání platu.	1	2	3	4
7. Zakroužkujte 5 motivačních prostředků, které by nejvíce zvyšovaly/ zvyšují Vaši pracovní motivaci:				
jazykové kurzy	dobré jméno firmy		firemní auto, PC, mobil	
pružná pracovní doba	příjemný pracovní kolektiv		výsledek práce (uplatnění produktu)	
finanční bonus (životní/ pracovní jubileum)	podpora neformálních vztahů (společné akce)		dovolená a volné dny nad rámec zákona	
firemní nadstandardní lékařské prohlídky	penzijní připojištění		dopravní dostupnost	
školení	stravenky		žádný dress code	
možnost postupu	životní pojištění		flexipass	
8. Můj plat odpovídá odvedené práci.	1	2	3	4
9. Informace ze školení vždy následně využívám při své práci.	1	2	3	4
10. a) Některý z motivačních prostředků je pro mě zbytečný. b) Který?	1	2	3	4
11. Dávám přednost finančnímu ocenění před ostatními benefity.	1	2	3	4
12. Jsem spokojen se vztahy:				
a) na pracovišti	1	2	3	4
b) na úrovni horizontální (mezi kolegy)	1	2	3	4
c) na úrovni vertikální (nadřízený-podřízený)	1	2	3	4
13. Finanční bonus upřednostňuji před uznáním ostatních.	1	2	3	4
14. Domnívám se, že odvádím kvalitní práci.	1	2	3	4
15. Mám radost, jak je naše pobočka vnímána regionem.	1	2	3	4
16. Při hledání zaměstnání bych opět zvolil STM.	1	2	3	4
17. Naplno souhlasím s posláním a hodnotami STM.	1	2	3	4
18. Při výběru zaměstnání sleduji úroveň zaměstnaneckých výhod.	1	2	3	4
19. S rostoucí výší platu roste moje pracovní nasazení.	1	2	3	4
20. Jsem spokojen s komunikací s regionálními nadřízenými.	1	2	3	4
21. Jsem přesvědčen, že můj nadřízený dobře deleguje.	1	2	3	4
22. Odvádím práci v daném termínu.	1	2	3	4
23. Mám vše potřebné k tomu, abych mohl dobře pracovat.	1	2	3	4
24. Práce se stala mým koníčkem.	1	2	3	4

1	2	3	4
rozhodně ne	spíše ne	spíše ano	rozhodně ano

25. Pracuji:						
a) V TÝMU			b) INDIVIDUÁLNĚ			
a1. Práce v týmu je efektivnější.	ano	ne	b1. Dal bych přednost práci v týmu.	ano	ne	
a2. Často dělám práci za ostatní.	ano	ne				
a3. V týmu jsme si všichni rovni.	ano	ne	b2. Práci si organizuji tak, aby ji za mě nemuseli dělat ostatní. Nerad spoléhám na ostatní.	ano	ne	
a4. Můj hlas má při týmových poradách stejnou váhu jako hlas ostatních.	ano	ne				
a5. Často bych rád pracoval i s jinými pracovníky.	ano	ne	b3. Raději si vše vypracuji na vlastní zodpovědnost.	ano	ne	
a6. Rád bych pracoval sám.	ano	ne				
a7. V týmu mohu rozhodovat o společných záležitostech.	ano	ne	b4. Individuální práce je efektivnější.	ano	ne	
26. Jsem spokojený s výší mého platu.			1	2	3	4
27. Jsem dostatečně motivován mým nadřízeným k lepšímu pracovnímu výkonu.			1	2	3	4
28. Pro zvládnutí plnění pracovních úkolů dostávám potřebná školení.			1	2	3	4
29. Svého nadřízeného si vážím:			1	2	3	4
a) jako odborníka			1	2	3	4
b) jako osobnosti			1	2	3	4
c) jako vedoucího zaměstnance			1	2	3	4
30. Dostávám jasně zadanou práci.			1	2	3	4
31. Školení mi přináší nové informace nutné k výkonu práce.			1	2	3	4
32. Náplň práce splňuje má očekávání.			1	2	3	4
33. Za svou práci jsem dostatečně finančně ohodnocen.			1	2	3	4
34. Víze STM mě motivuje k lepšímu pracovnímu výkonu.			1	2	3	4
35. Zakroužkujte 5 motivačních prostředků, které pro Vás nejsou důležité:						
jazykové kurzy	dobré jméno firmy		firemní auto, PC, mobil			
pružná pracovní doba	příjemný pracovní kolektiv		výsledek práce (uplatnění produktu)			
finanční bonus (životní/ pracovní jubileum)	podpora neformálních vztahů (společné akce)		dovolená a volné dny nad rámec zákona			
firemní nadstandardní lékařské prohlídky	penzijní připojištění		dopravní dostupnost			
školení	stravenky		žádný dress code			
možnost postupu	životní pojištění		flexipass			
36. Zpětnou vazbu od svého nadřízeného dostávám často.			1	2	3	4
37. V STM jsou vytvořeny dobré podmínky pro inovaci.			1	2	3	4
38. Můj nadřízený je pro mě přirozenou autoritou.			1	2	3	4
39. Výše platu ovlivňuje nejvíce moji motivaci.			1	2	3	4

1	2	3	4
rozhodně ne	spíše ne	spíše ano	rozhodně ano

40. Cítím se ztotožněn s posláním STM.	1	2	3	4
41. Jsem motivován pro splnění mých pracovních úkolů včas.	1	2	3	4
42. Procento navýšení platu plně odpovídá mému očekávání.	1	2	3	4
43. Mé vzdělání je pro zvládnutí práce dostačující.	1	2	3	4
44. Jsem spokojen se zaměstnáním v STM.	1	2	3	4
45. Cení se, přijdu-li s inovativním řešením.	1	2	3	4
46. Společné akce STM vždy podporují sžití s firemní kulturou.	1	2	3	4
47. Pokynům vedoucího vždy rozumím.	1	2	3	4
48. Hodnocení pracovního výkonu vždy odpovídá mému očekávání.	1	2	3	4
49. Zaměstnání u STM bych doporučil svému známému.	1	2	3	4
50. Hodnoty STM jsou blízké mým osobním hodnotám.	1	2	3	4
51. Uvažuji o změně zaměstnání.	1	2	3	4
52. Inovace lze snadno prosadit.	1	2	3	4
53. Napadá mě další motivační prostředek, který by STM měla nabídnout svým zaměstnancům:				

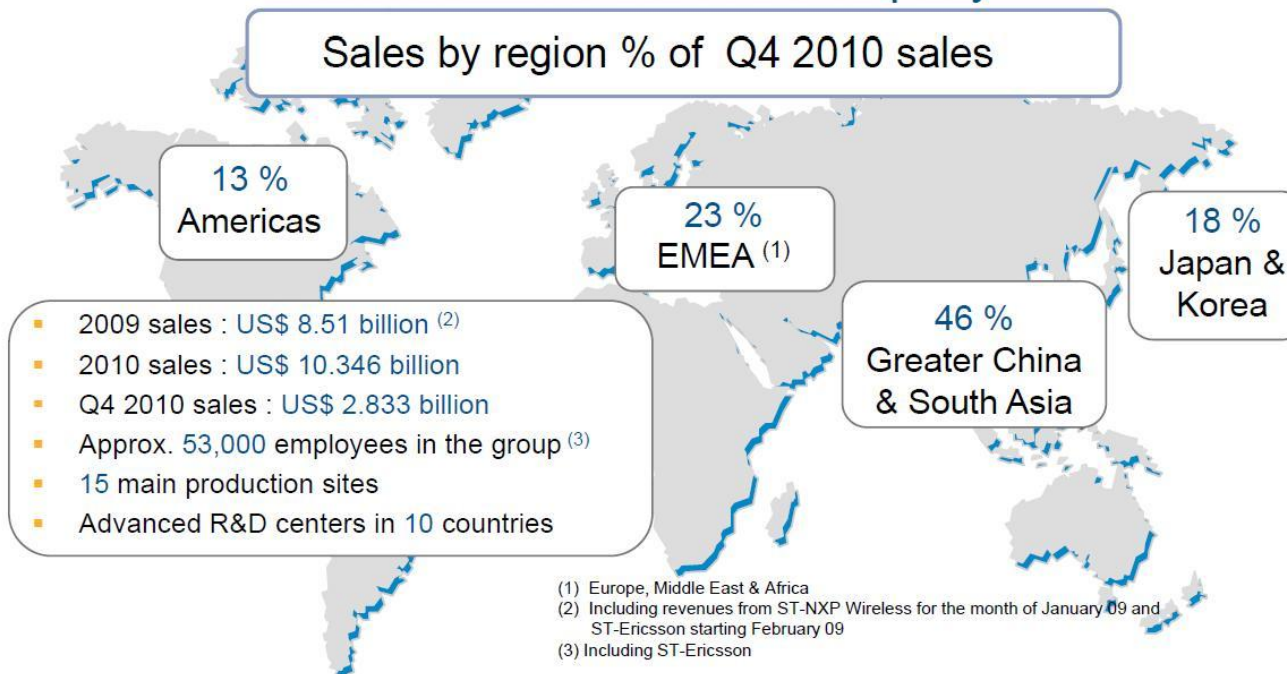
Zdroj: Vlastní zpracování

STMicroelectronics



A Global Semiconductor Company

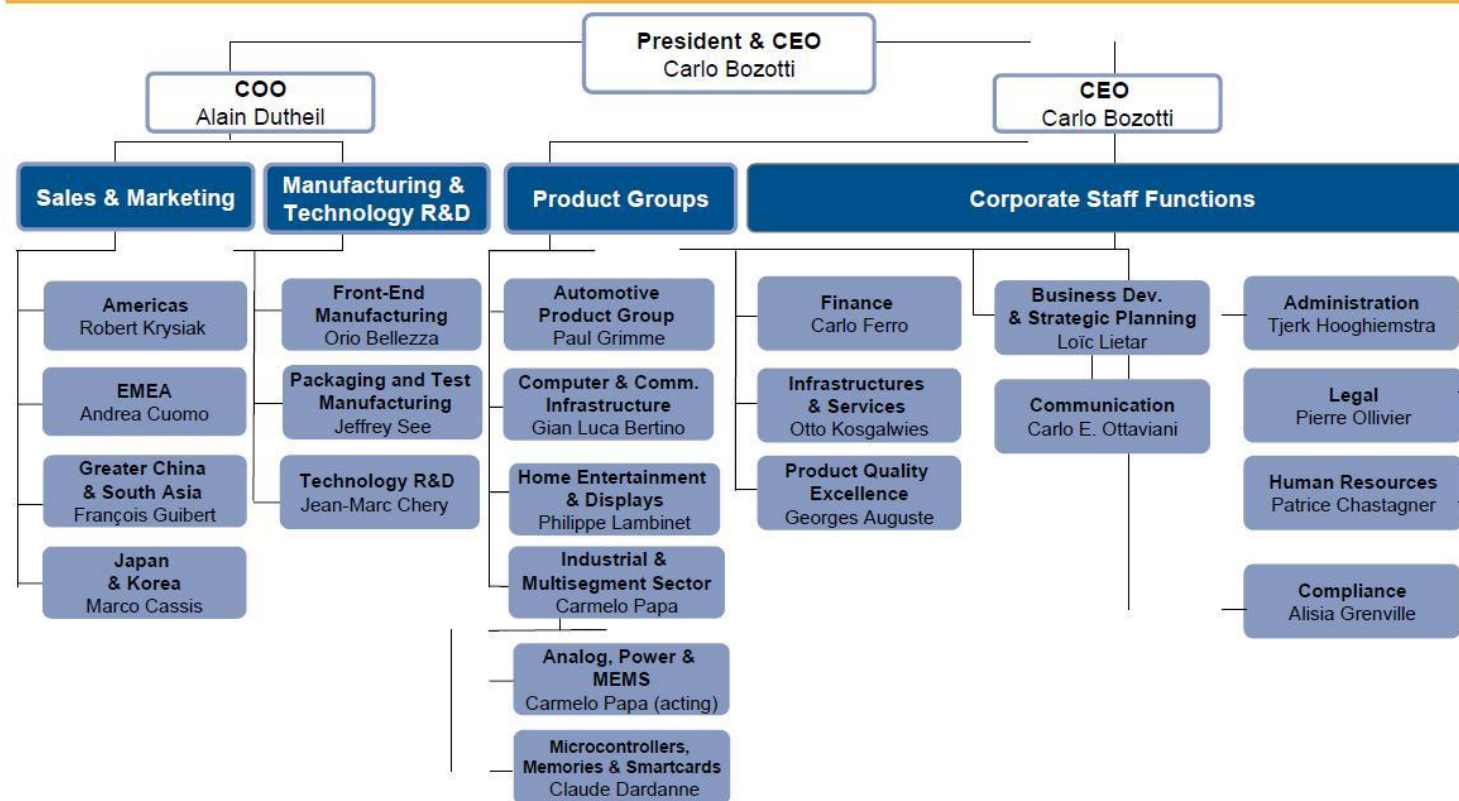
Sales by region % of Q4 2010 sales



Zdroj: STM, Company Presentation (2011),
http://www.st.com/internet/com/CORPORATE_RESOURCES/COMPANY/COMPANY_PRESENTATION/euro_1a.pdf

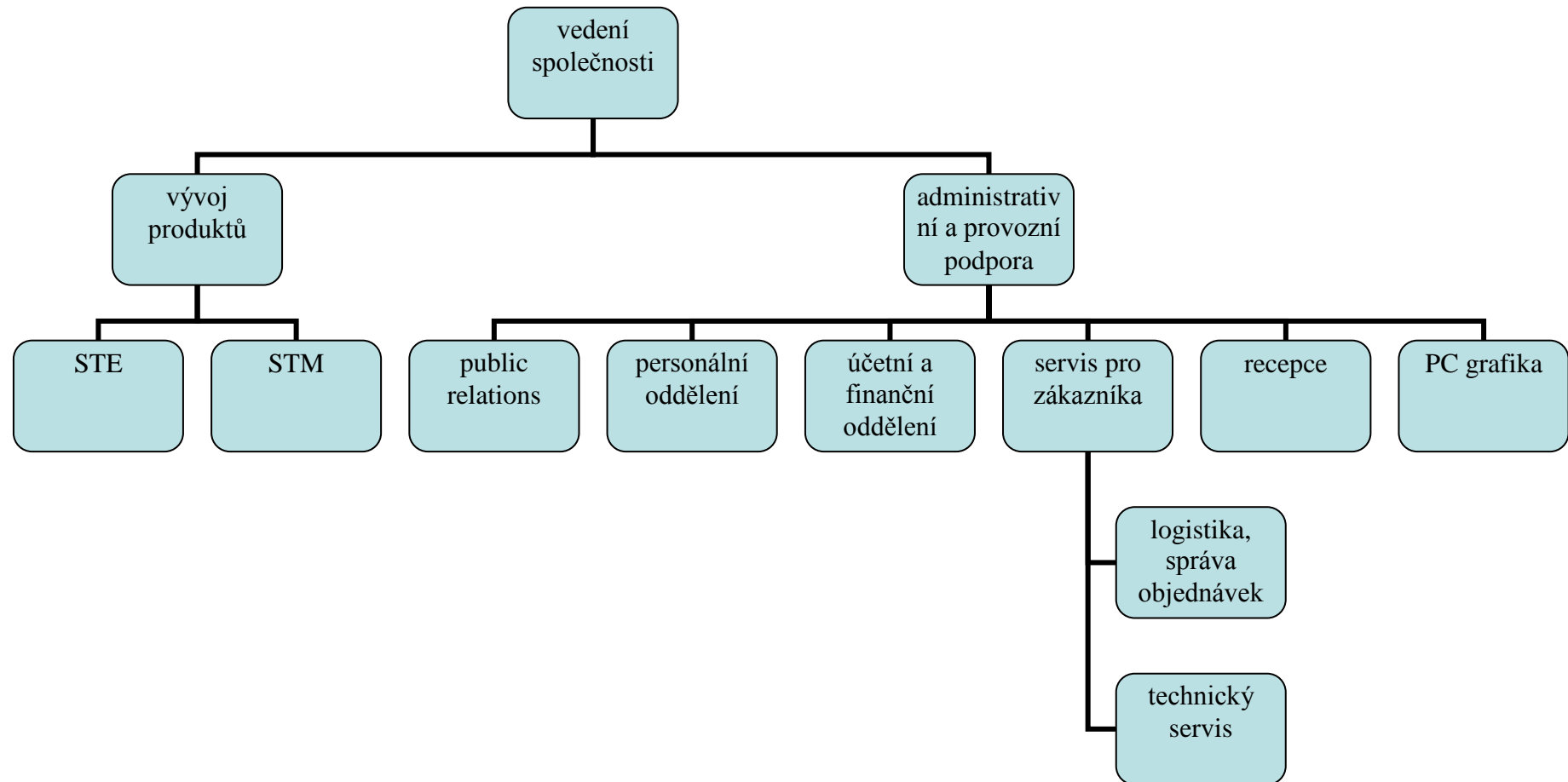
Příloha č. 3: Globální organizace STM

Organization



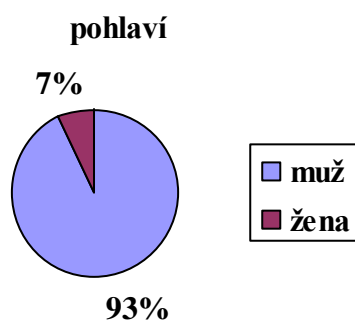
Zdroj: STM, Company Presentation (2011), http://www.st.com/internet/com/CORPORATE_RESOURCES/COMPANY/COMPANY_PRESENTATION/euro_1a.pdf

Příloha č. 4: Struktura české pobočky



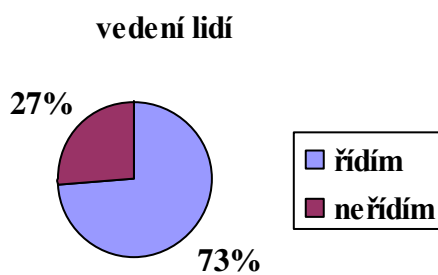
Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s Janem Aldorfem

Příloha č. 5: Grafické rozlišení respondentů dle pohlaví



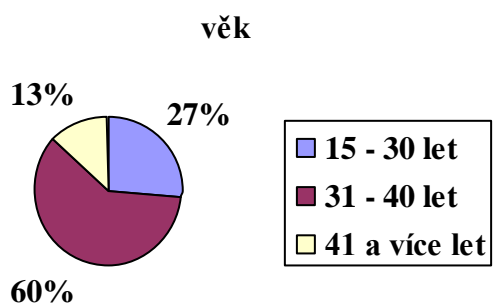
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 6: Grafické rozlišení respondentů dle vedení lidí



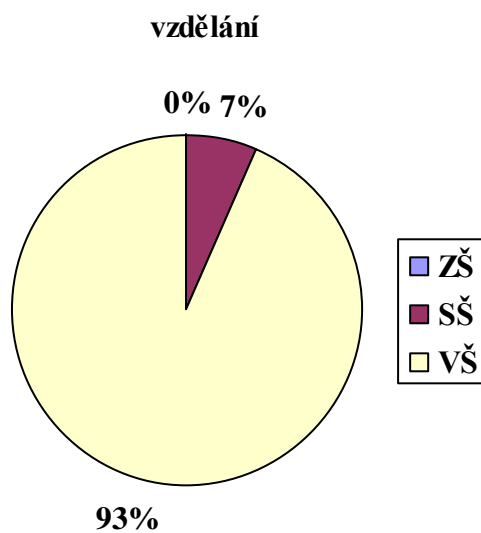
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 7: Věková struktura respondentů



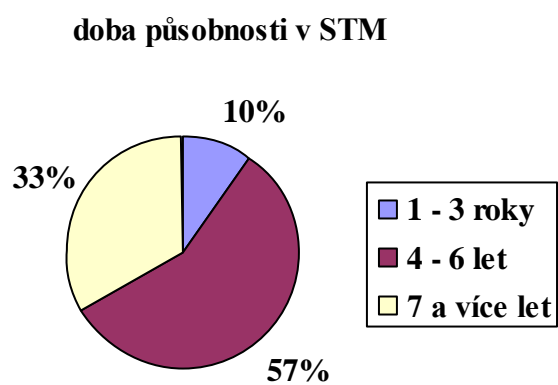
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 8: Grafické rozlišení respondentů dle dosaženého vzdělání



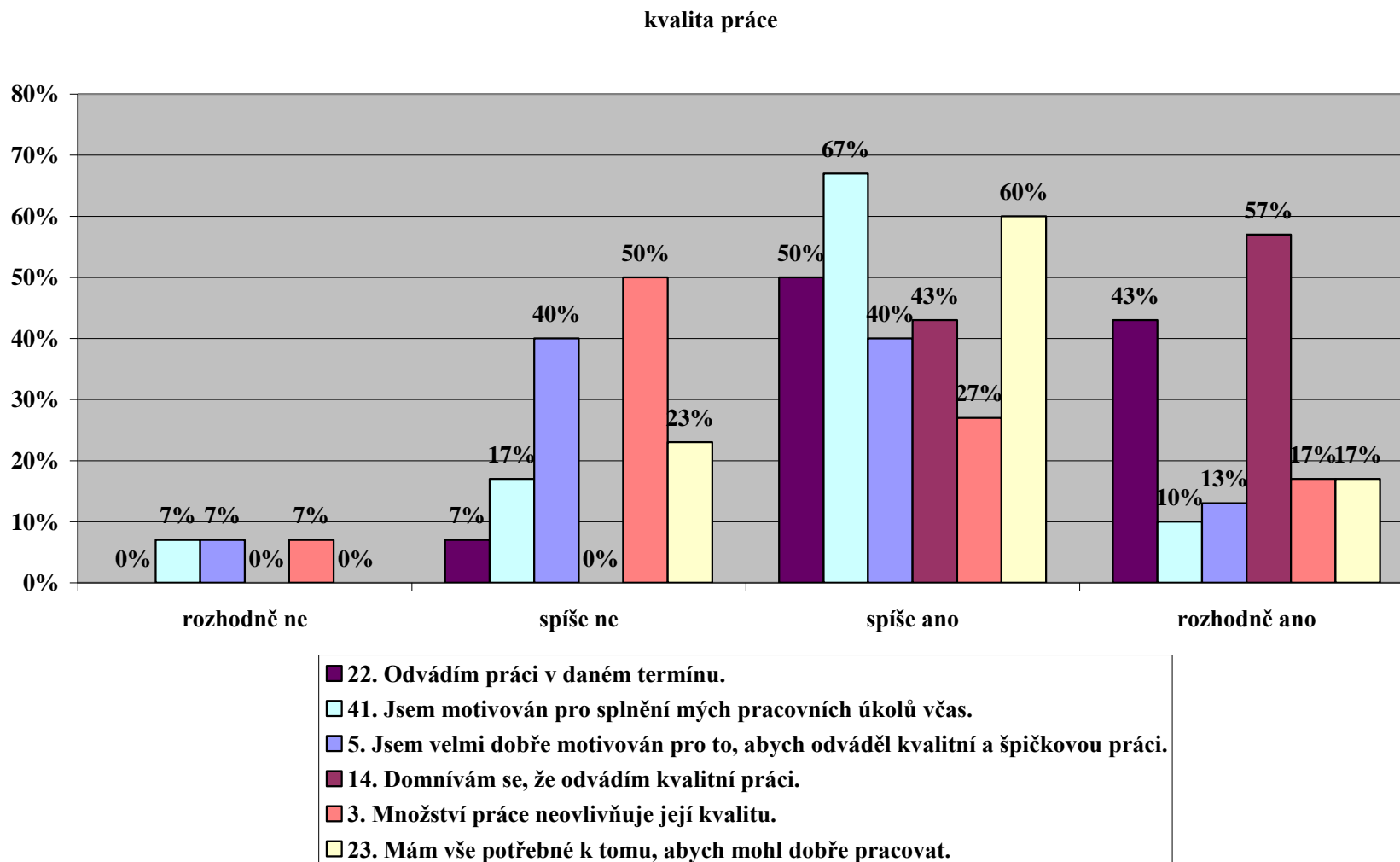
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 9: Doba působnosti respondentů v STM



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

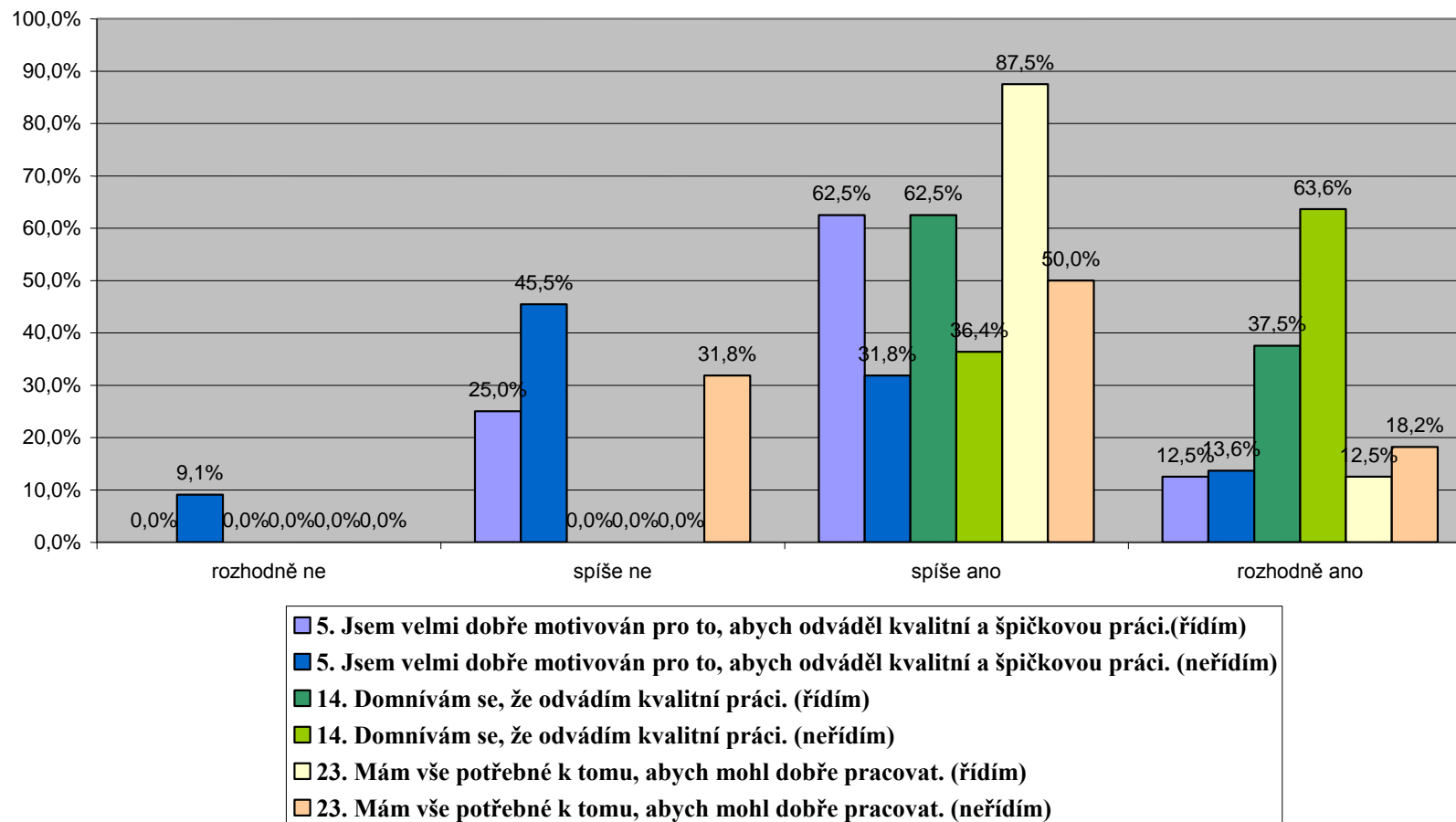
Příloha č. 10: Kvalita práce



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

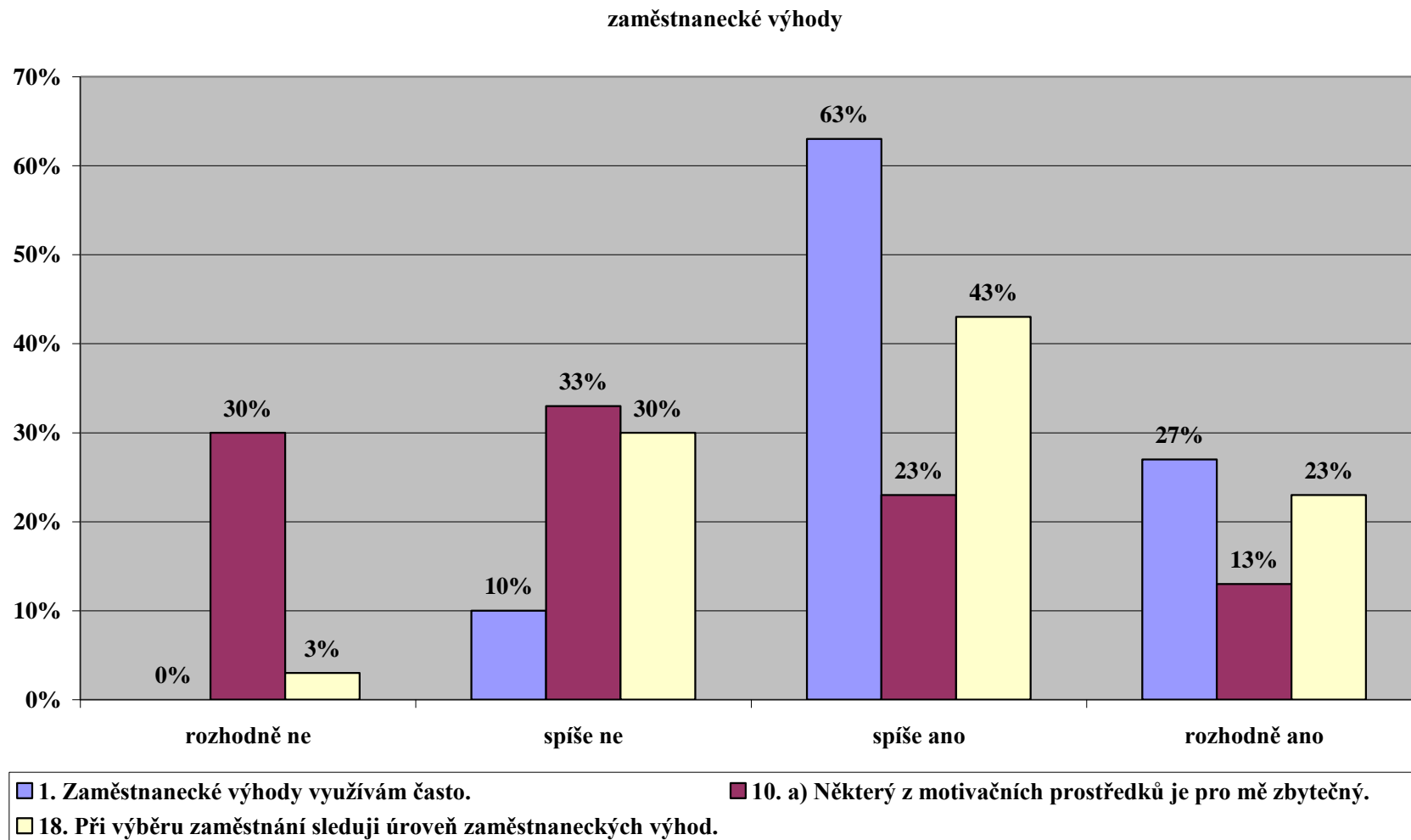
Příloha č. 11: Kvalita práce dle vedení lidí

kvalita práce dle vedení



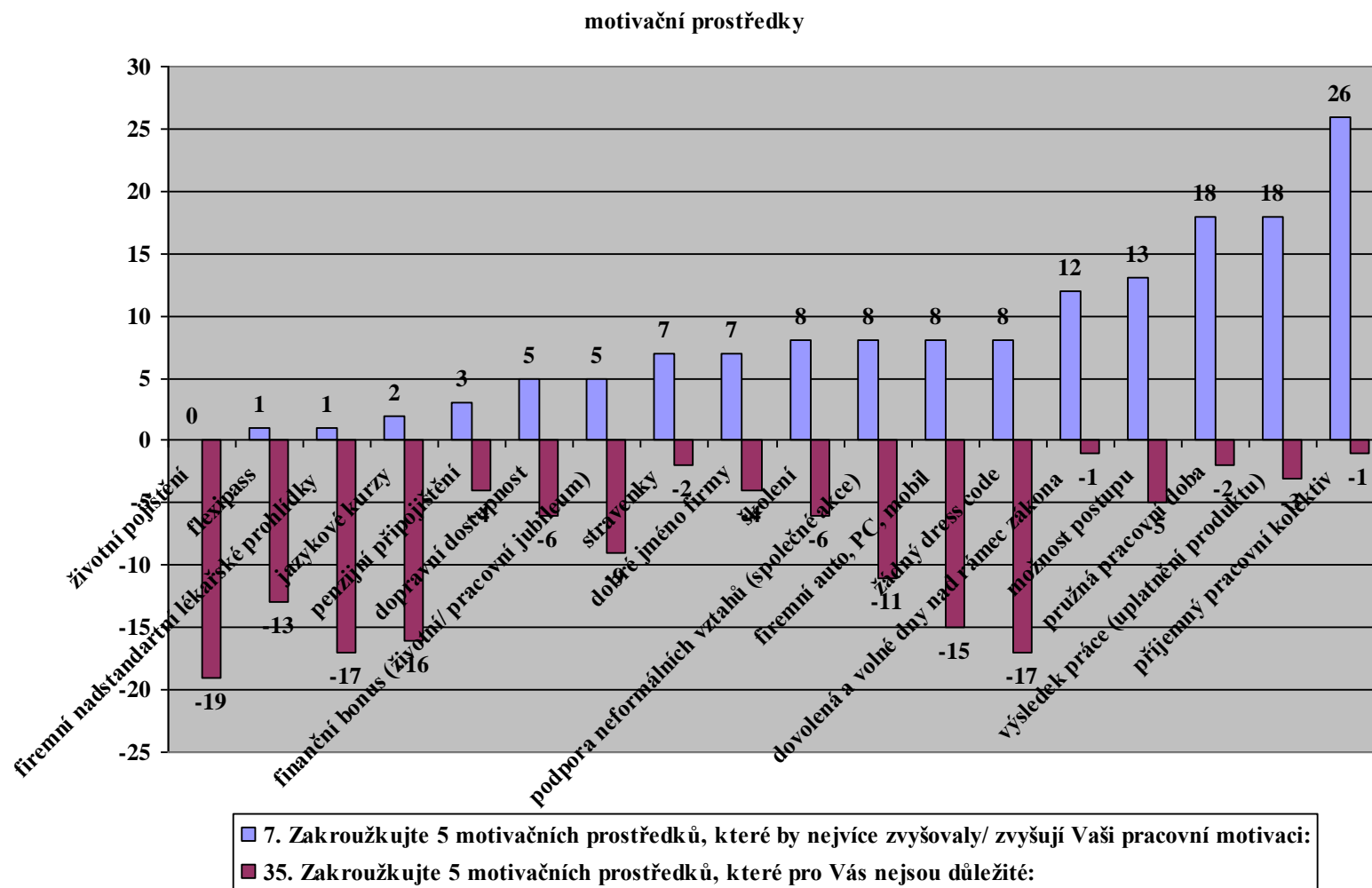
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 12: Zaměstnanecké výhody



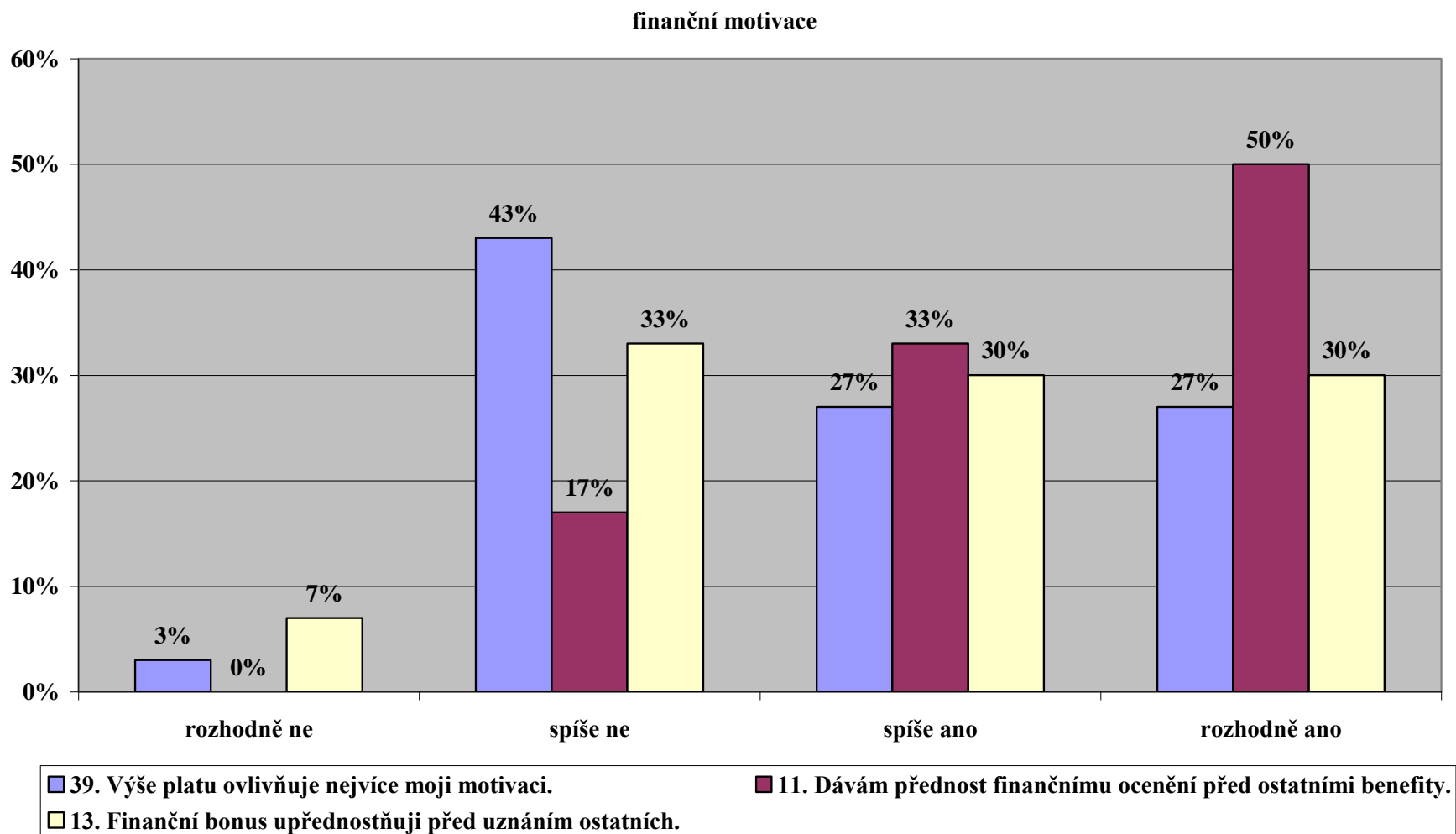
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 13: Motivační prostředky



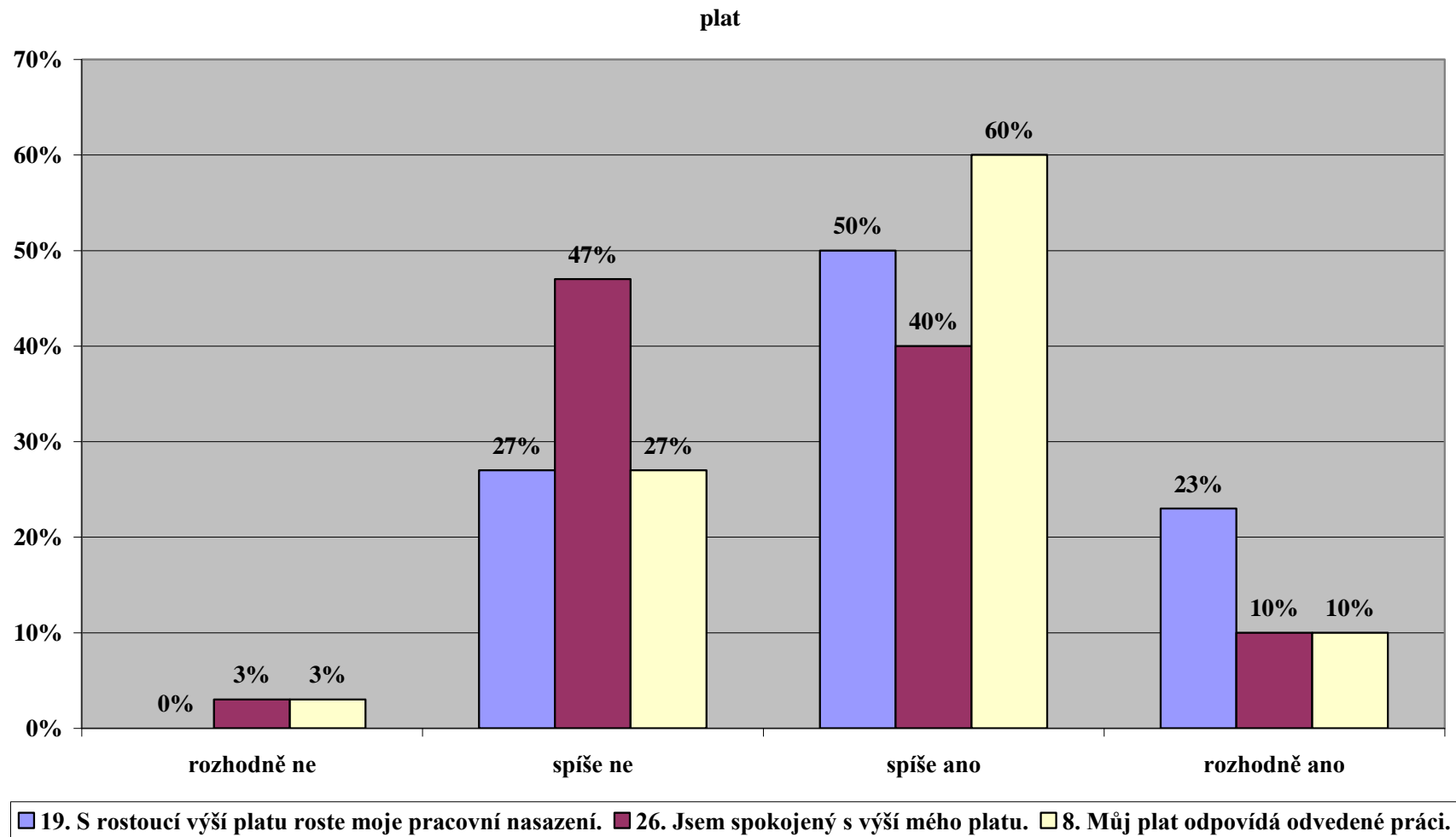
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 14: Finanční motivace



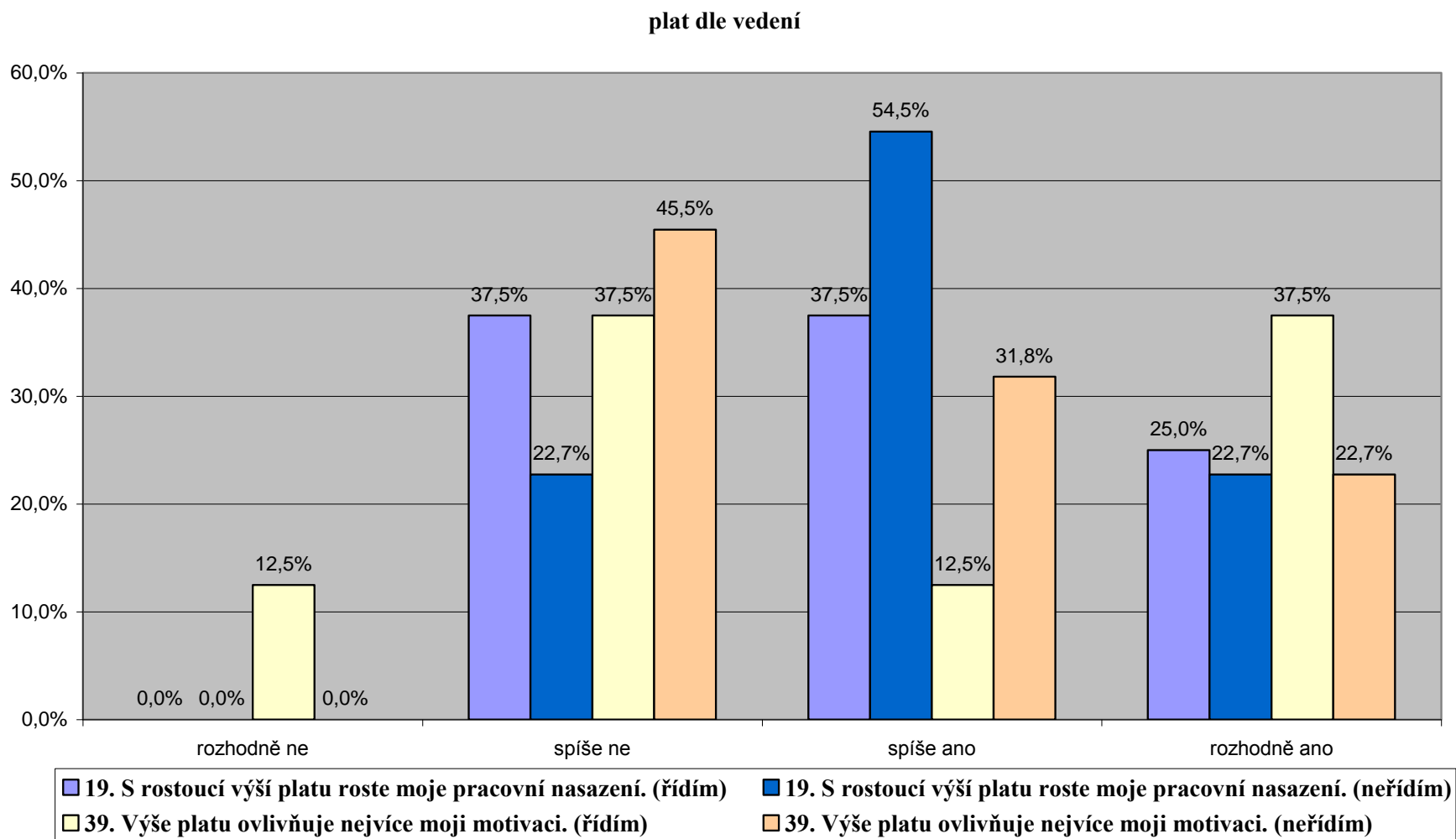
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 15: Plat



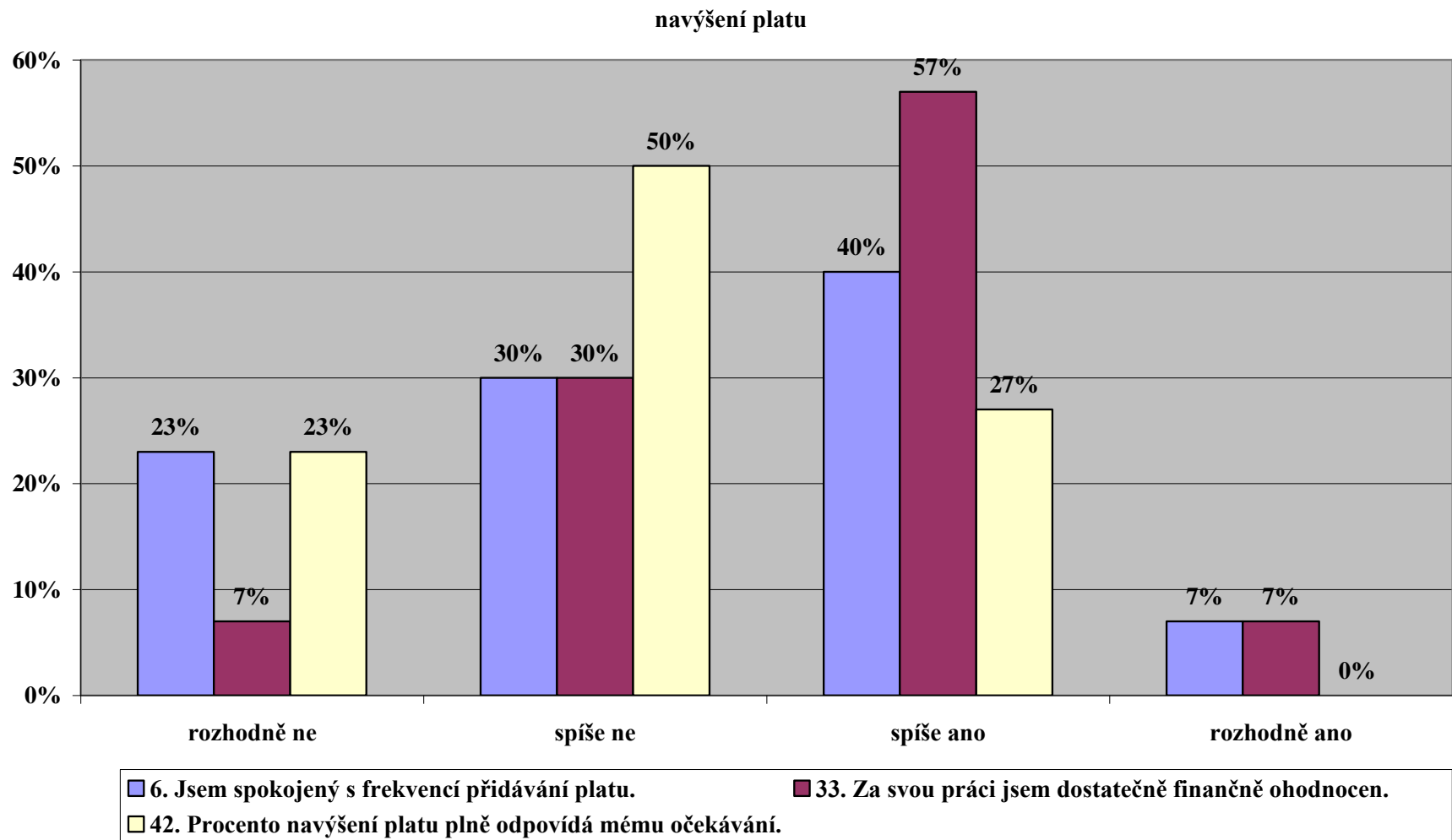
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 16: Plat dle vedení



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

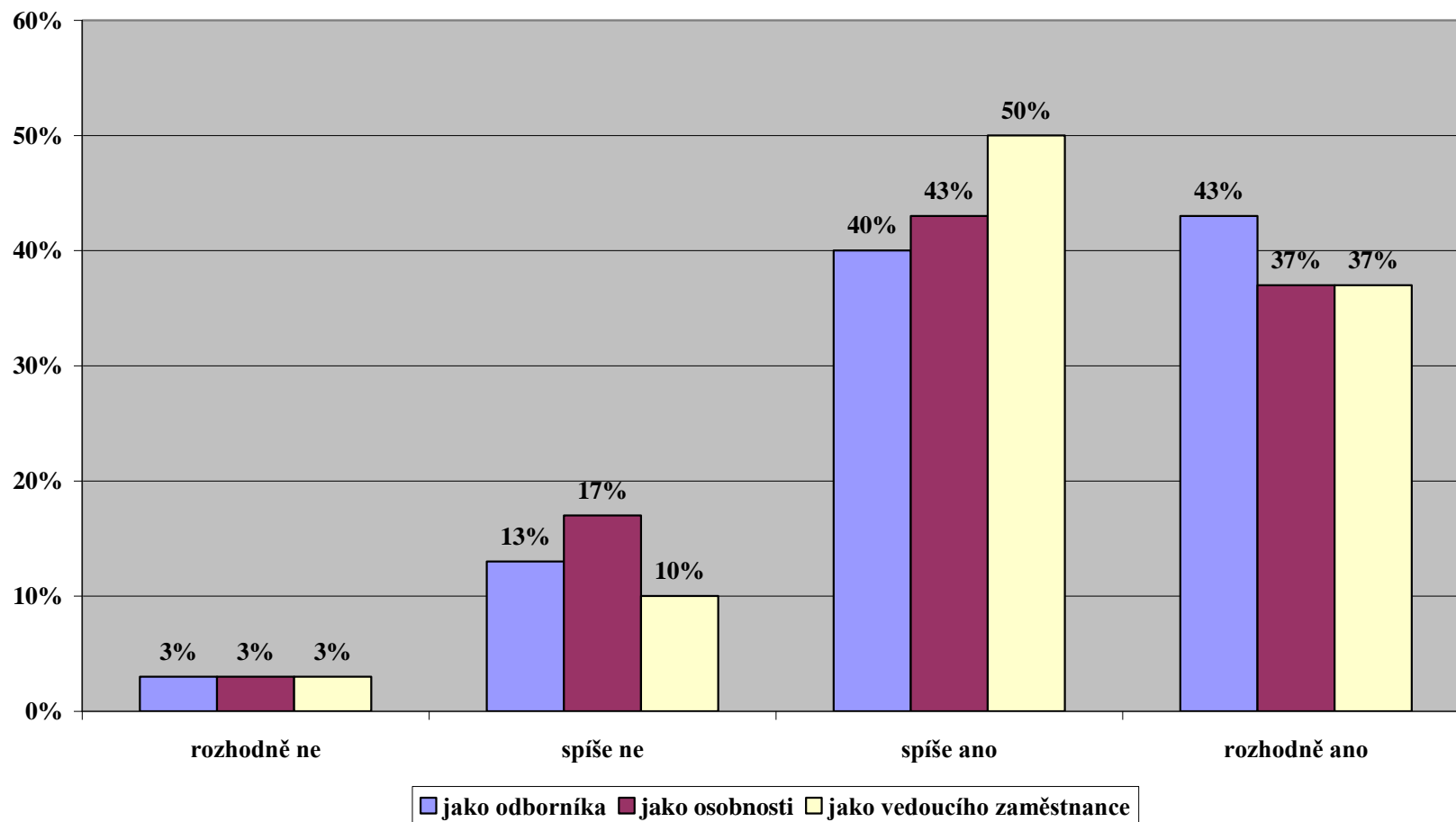
Příloha č. 17: Navýšení platu



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

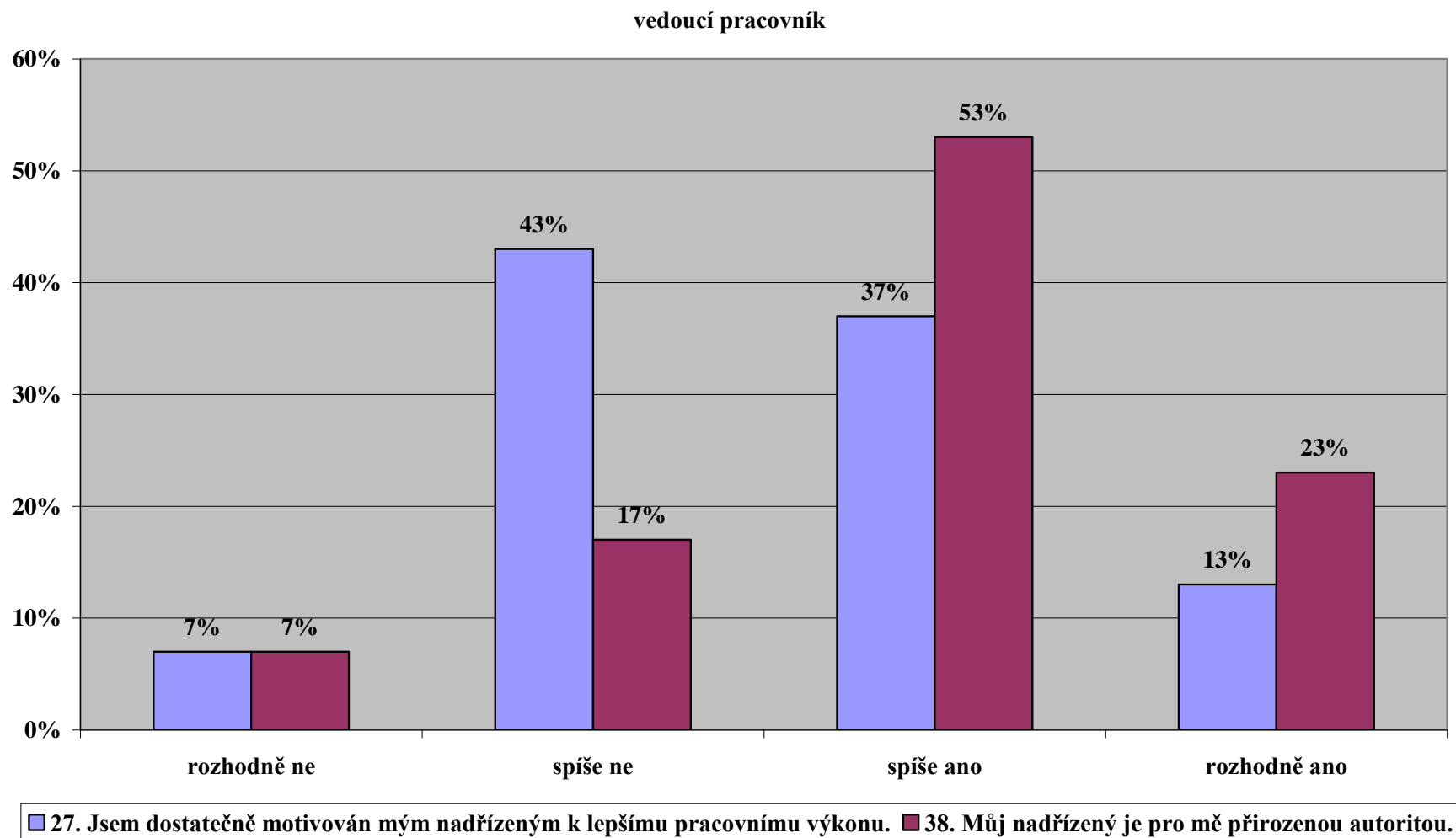
Příloha č. 18: Vztah k nadřízenému pracovníku

29. Svého nadřízeného si vážím:



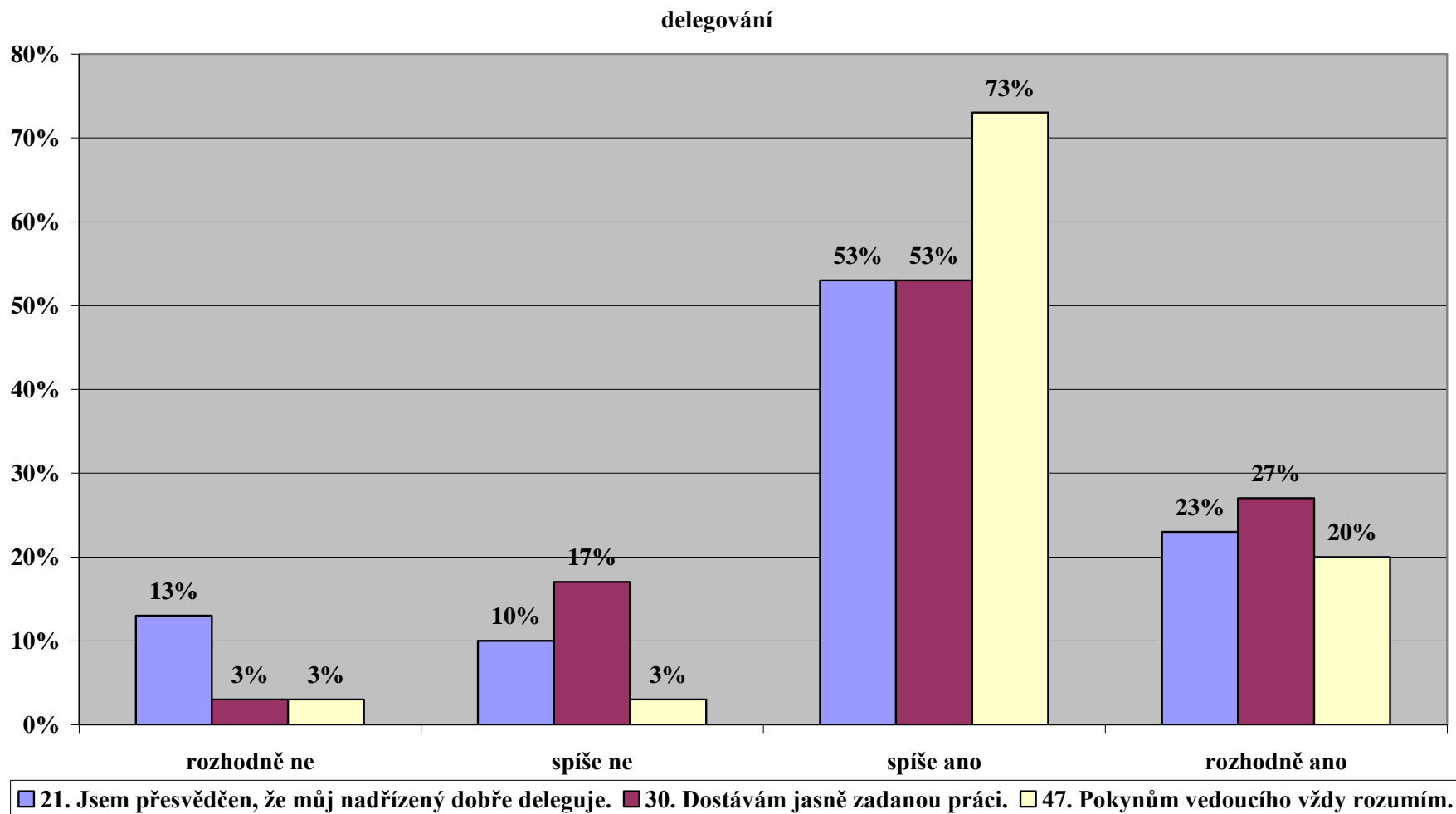
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 19: Vedoucí pracovník



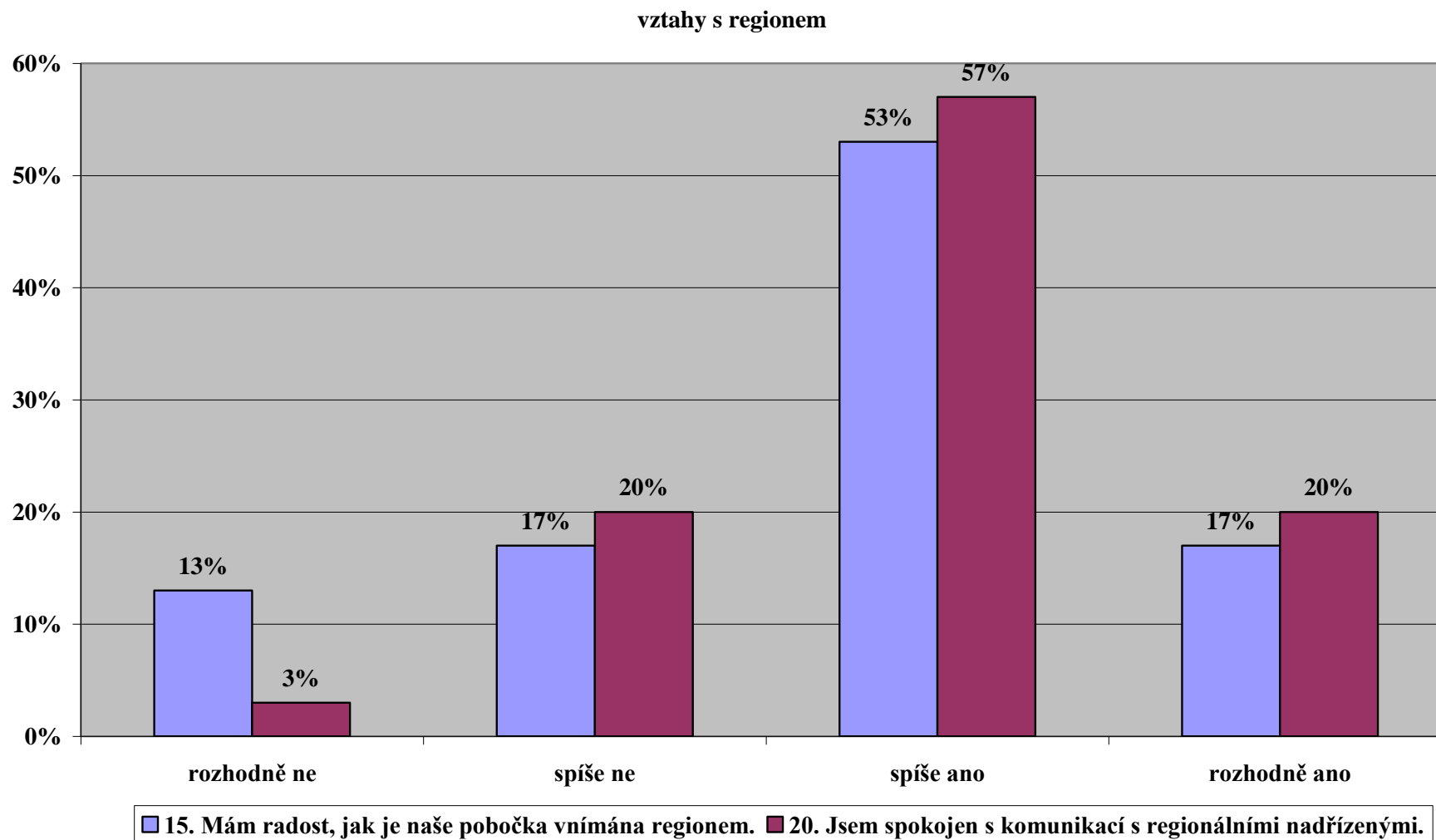
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 20: Delegování



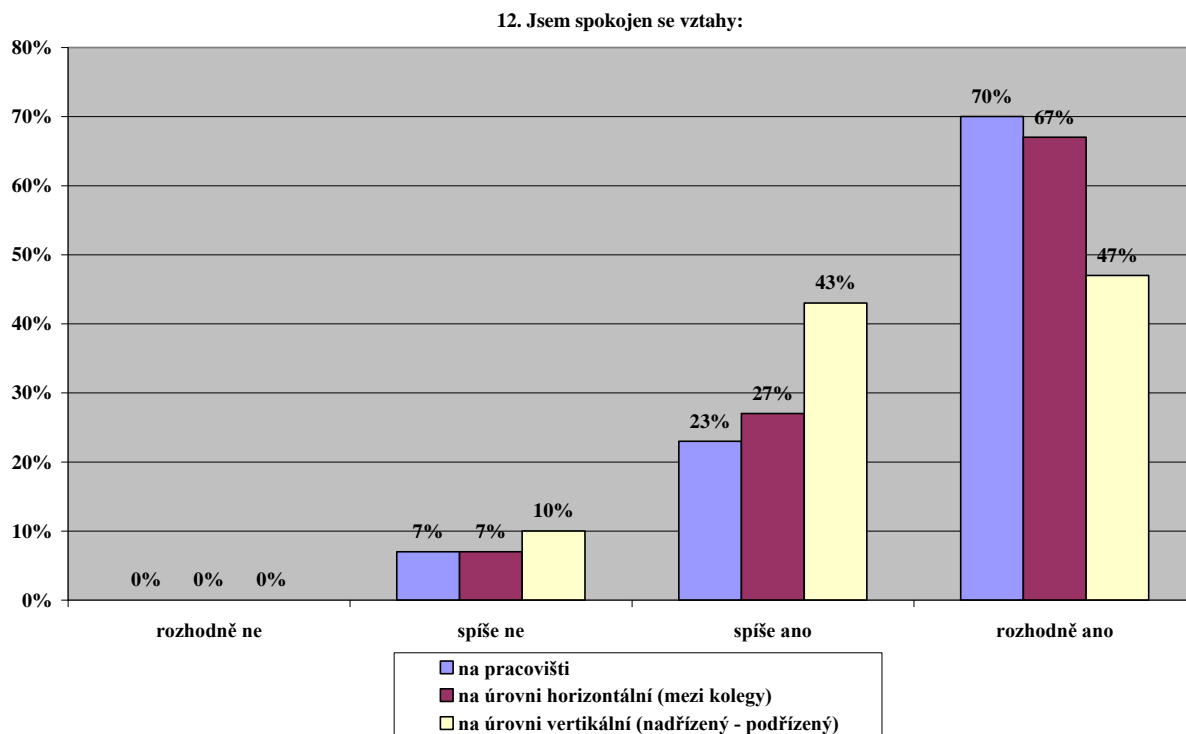
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 21: Vztahy s regionem



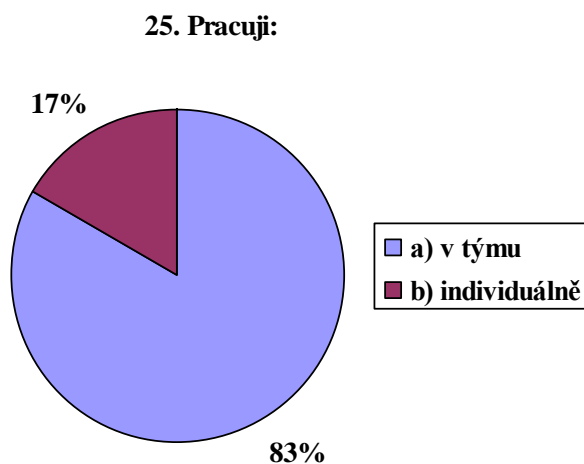
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 22: Pracovní vztahy



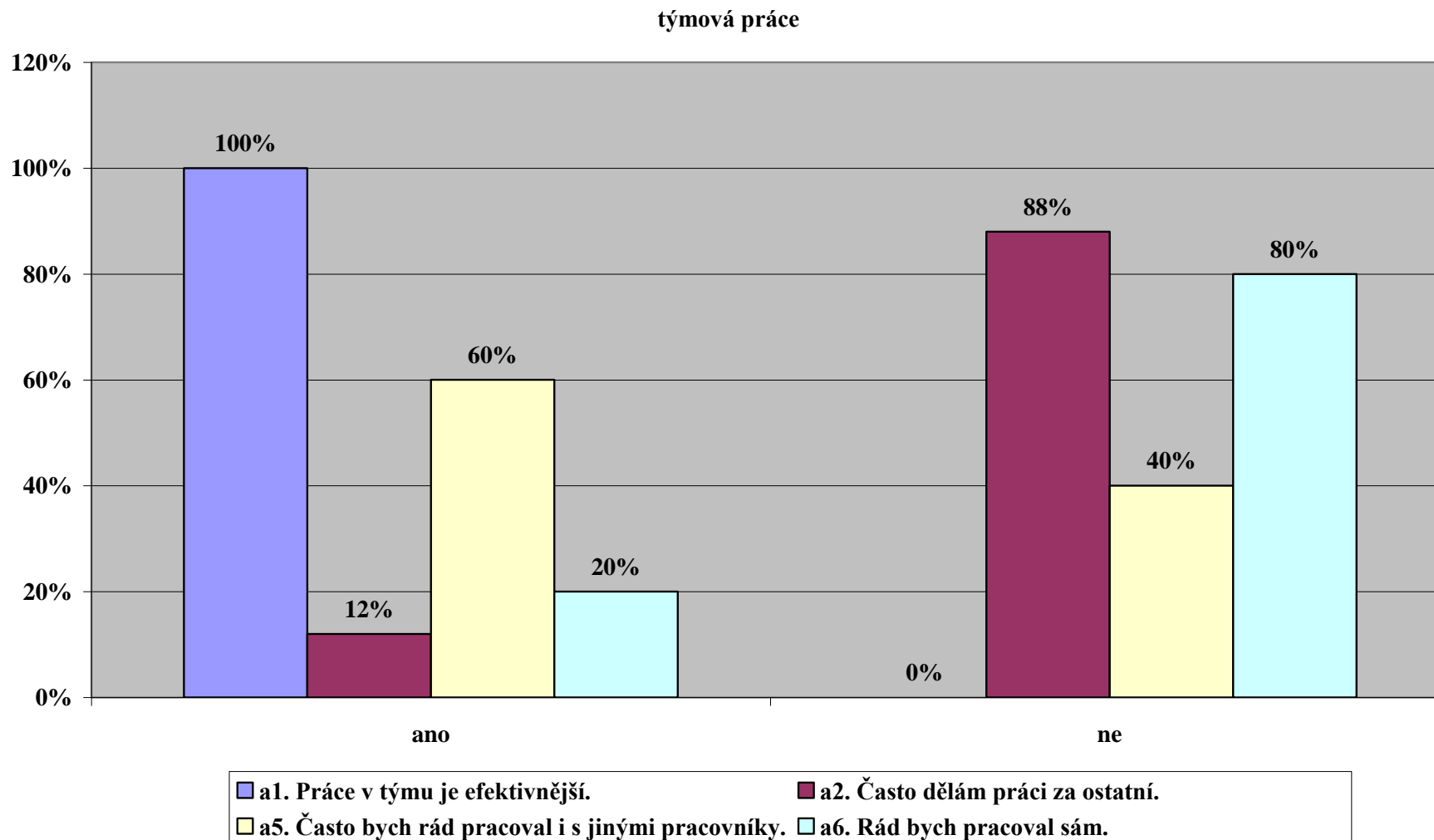
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 23: Styl práce



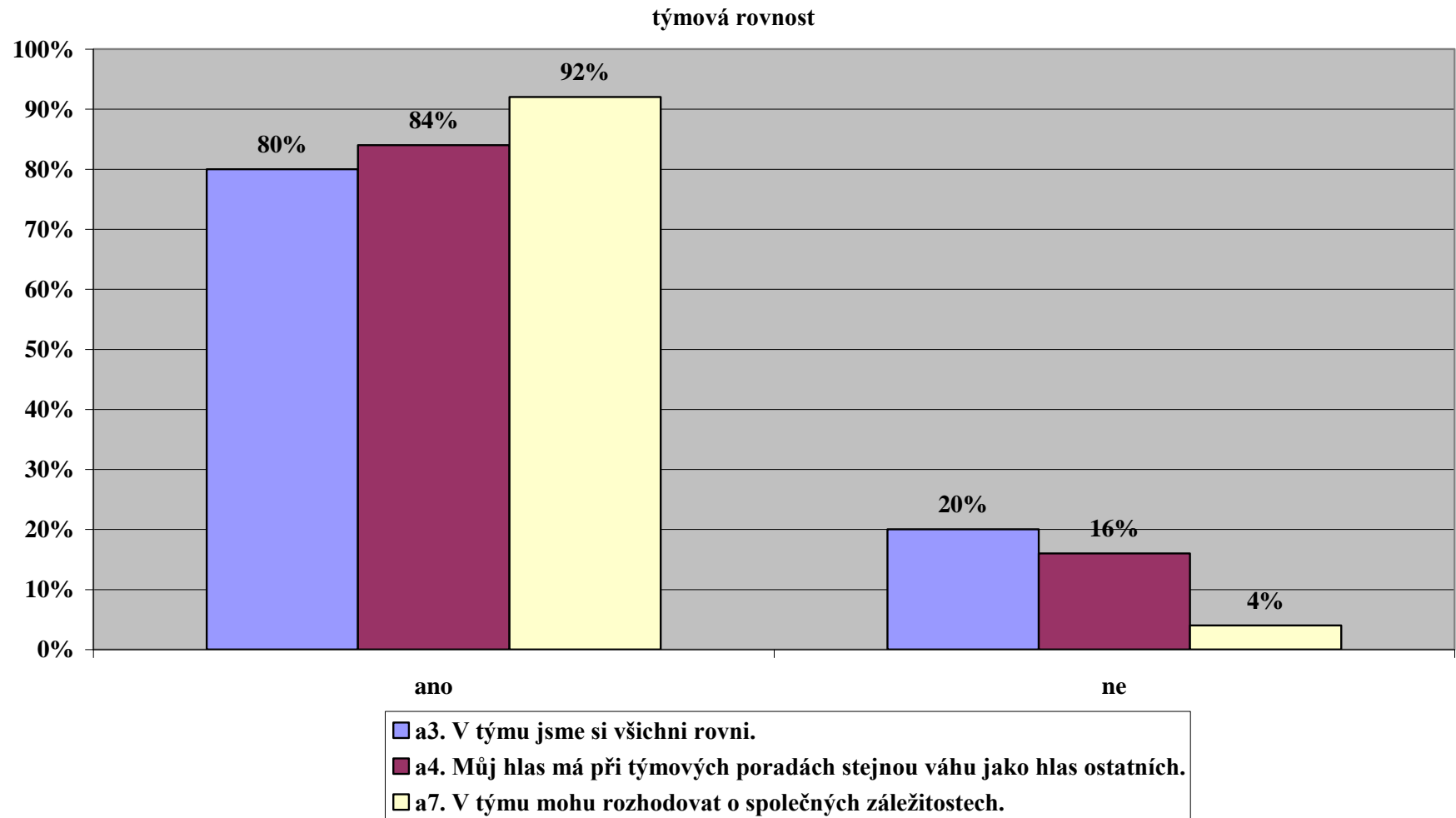
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 24: Týmová práce



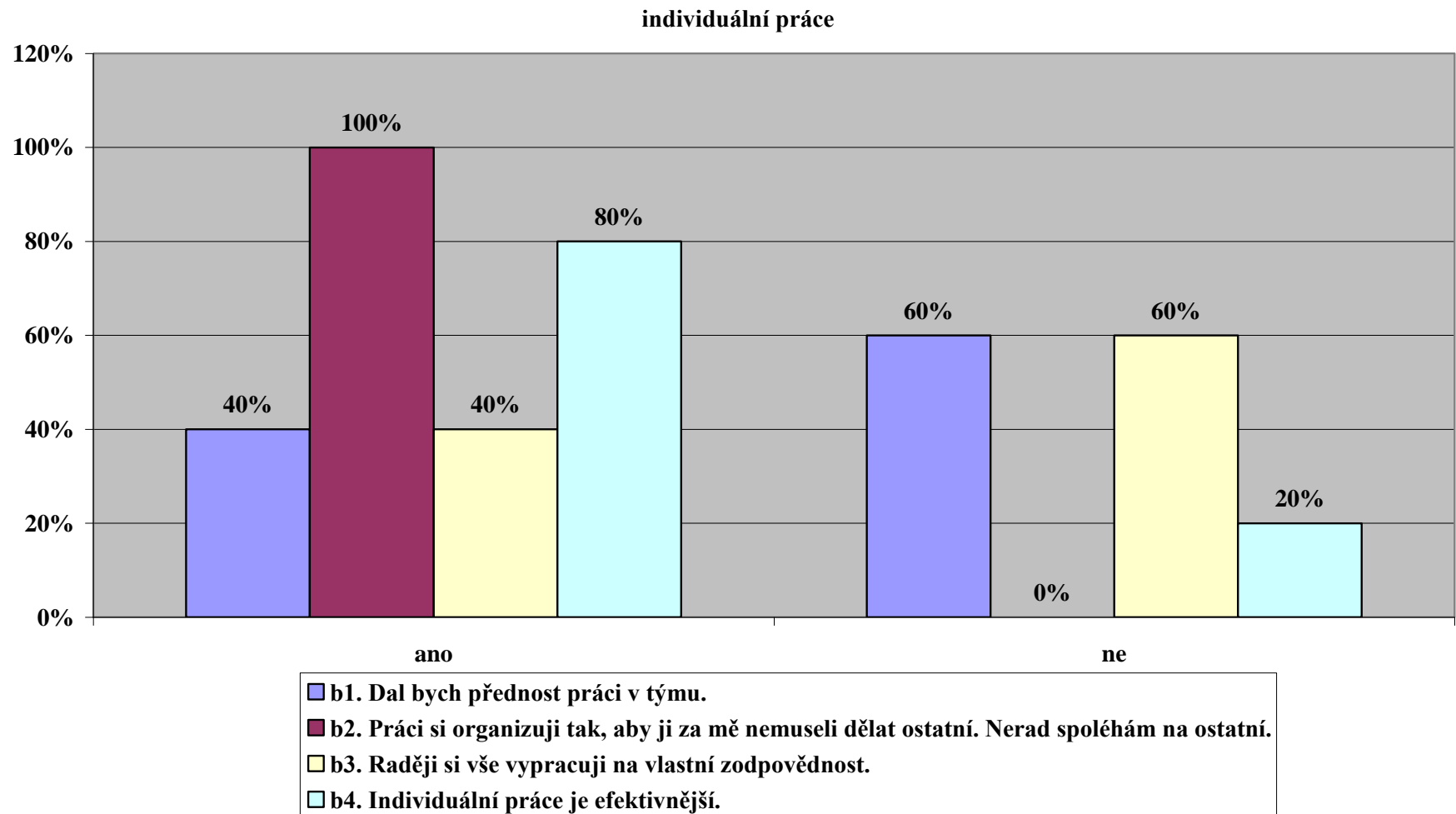
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 25: Týmová rovnost



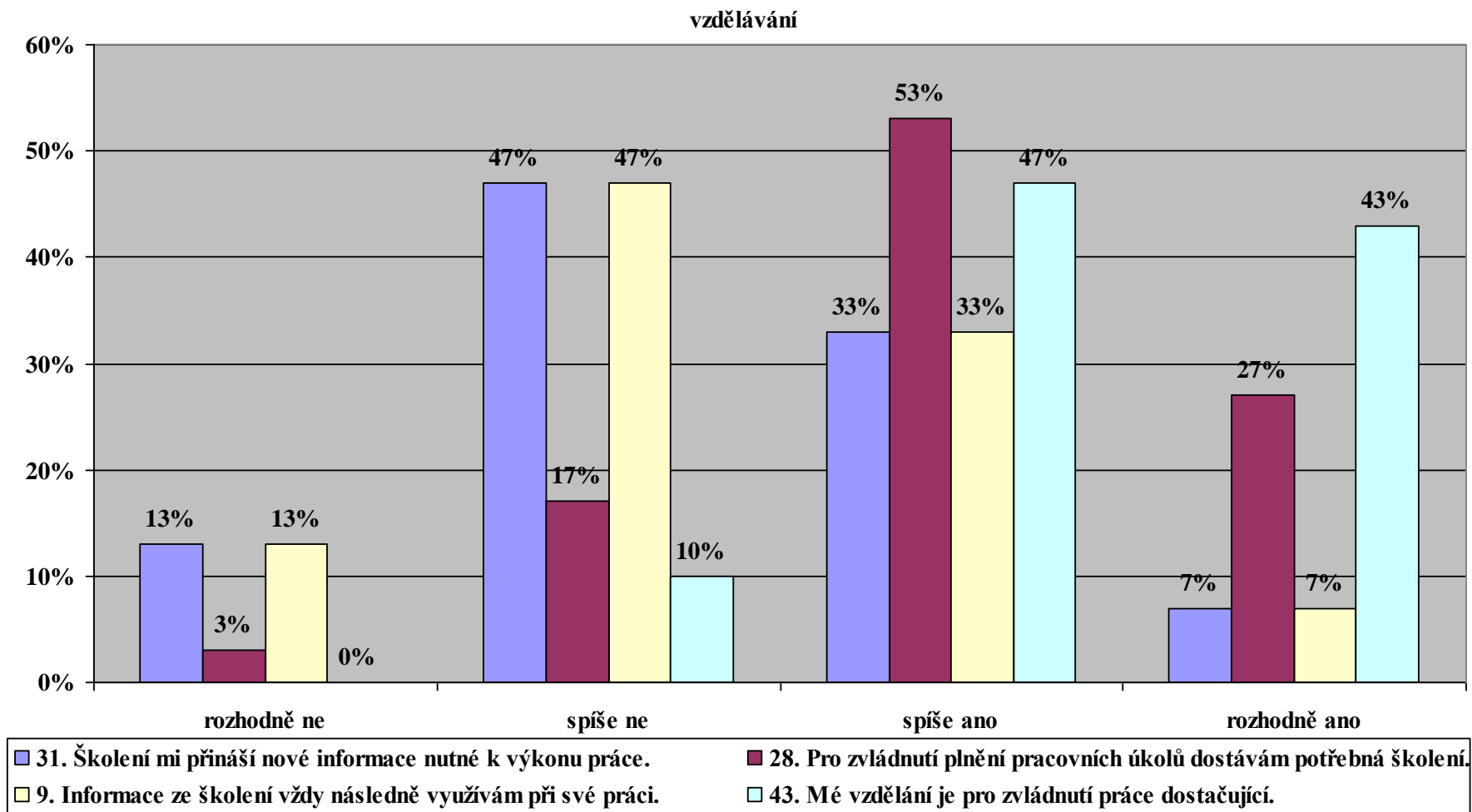
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 26: Individuální práce



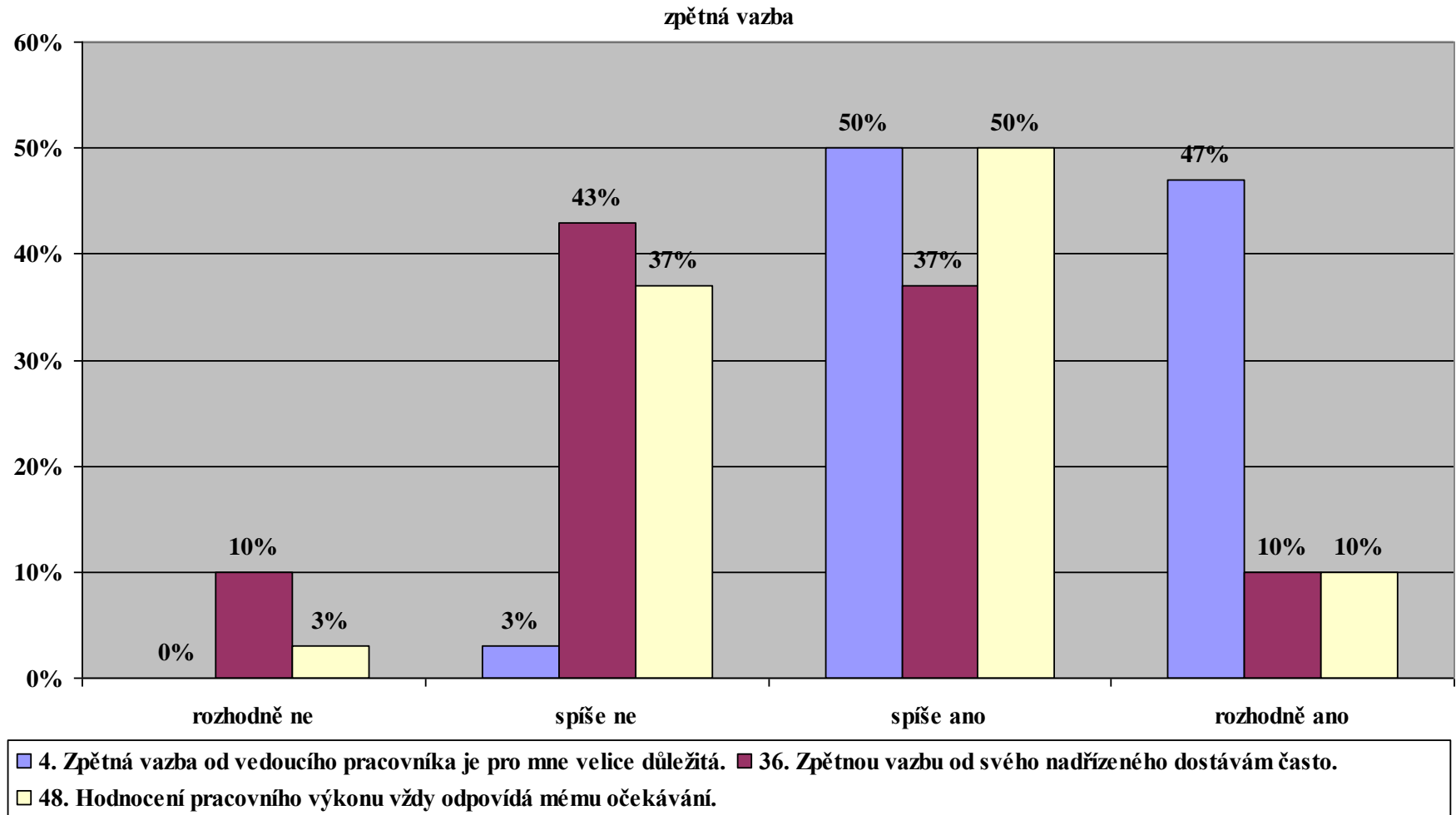
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 27: Vzdělávání



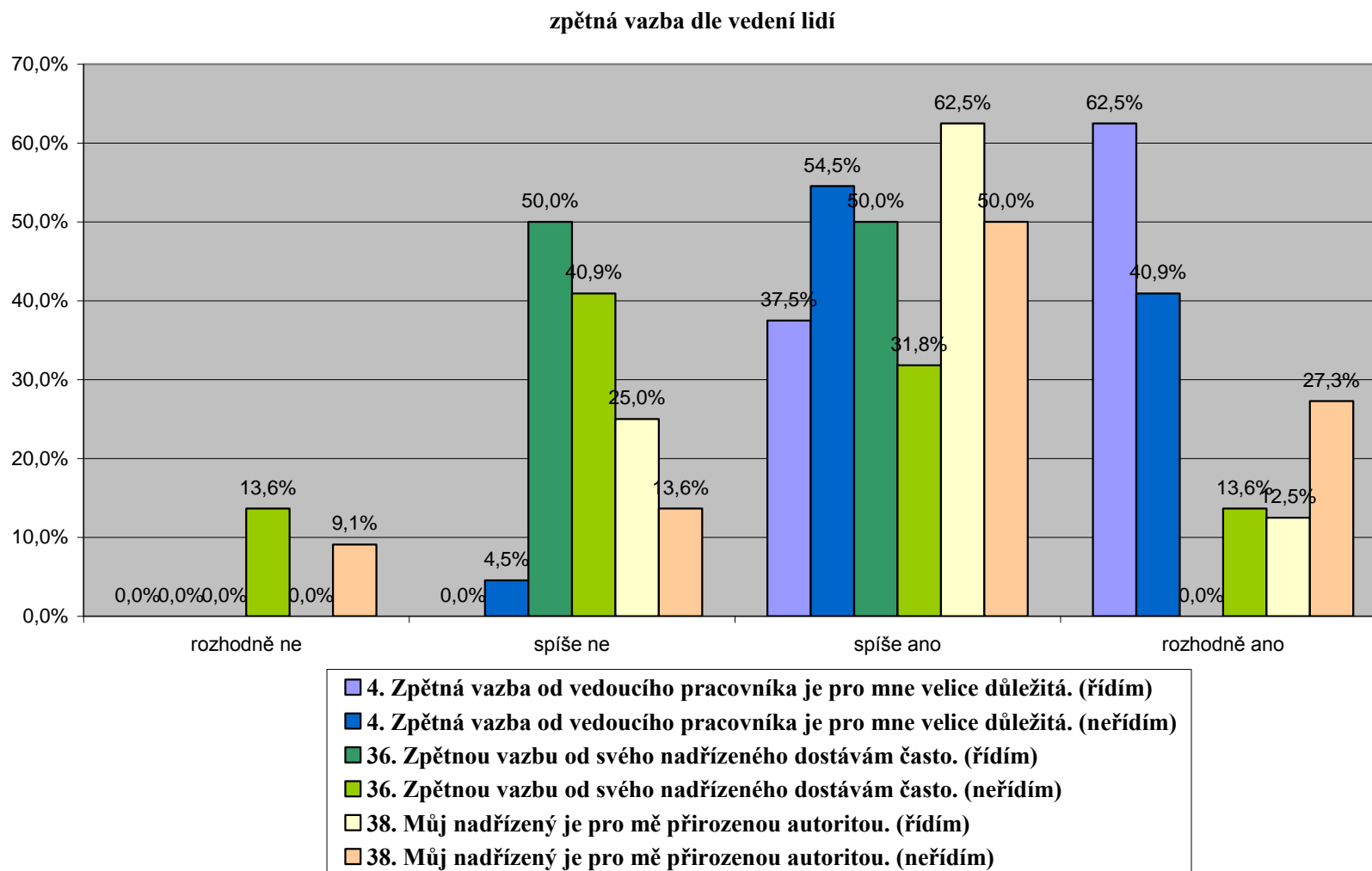
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 28: Zpětná vazba



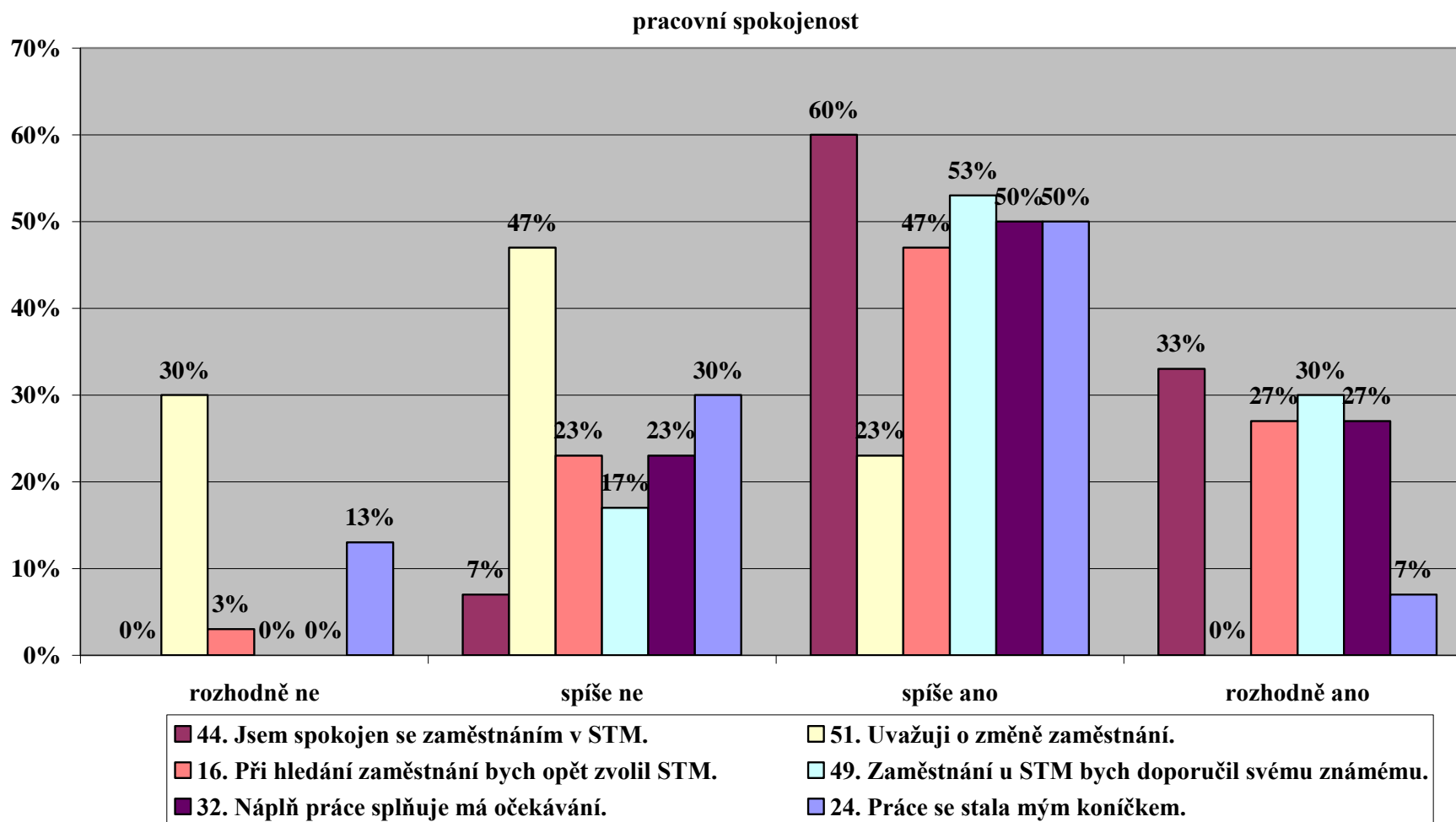
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 29: Zpětná vazba dle vedení lidí



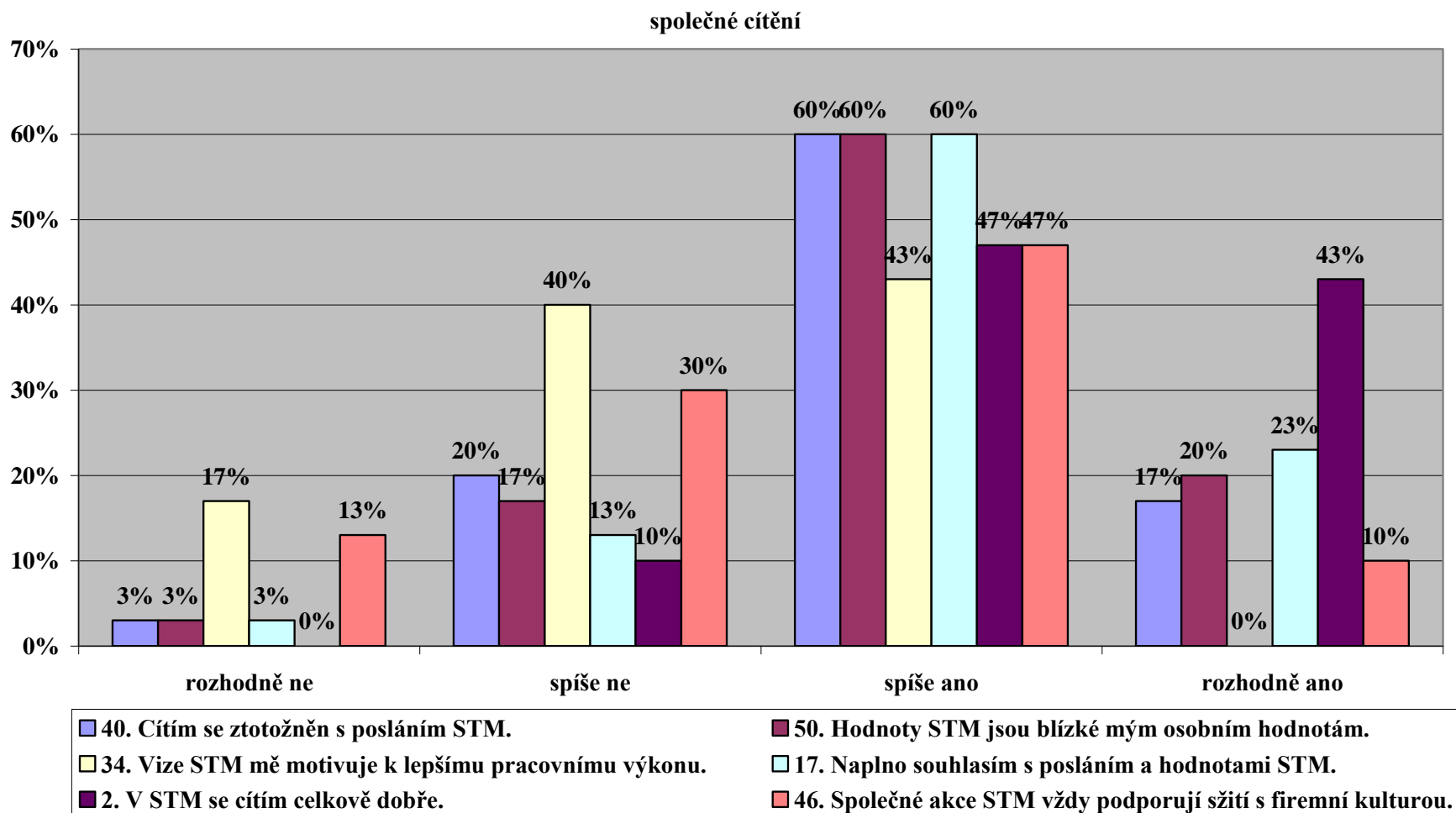
Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 30: Pracovní spokojenost



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření

Příloha č. 31: Společné citění



Zdroj: Vlastní zpracování na základě dotazníkového šetření